



**MINISTÈRE
DES ARMÉES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Secrétariat Général
pour l'Administration**

Délégation à la Transformation et à la
Performance Ministérielles

Agence Ministérielle de Conseil

Cahier des clauses techniques particulières commun (CCTPC)

N°2025_000249_SGA_SDPAMG_BPI

**Accord-cadre relatif à la réalisation de prestations
de conseil au profit des organismes et services du
ministère des armées et de ses établissements
publics dans les domaines suivants :**

LOT 1A : accompagnement stratégique (Sans habilitation)

LOT 1B : accompagnement stratégique (Avec habilitation Secret)

**LOT 2A : appui à la transformation organisationnelle, à l'efficacité
opérationnelle et à la conduite du changement (Sans
habilitation)**

**LOT 2B : appui à la transformation organisationnelle, à l'efficacité
opérationnelle et à la conduite du changement (Avec
habilitation Secret)**

SOMMAIRE

1	Le ministère des Armées, un ministère en « adaptation permanente »	5
1.1	La loi de programmation militaire (LPM) 2024-2030	5
1.1.1	Les objectifs de la loi de programmation militaire (LPM) 2024-2030	5
1.1.2	L'adaptation des moyens des forces armées à l'ambition de la LPM 2024-2030	6
1.2	Les principes d'évolution des organisations et des modes de fonctionnement du ministère des armées	6
1.2.1	La prise en compte des principes de la transformation publique	7
1.2.2	Les grands chantiers du ministère des armées	7
2	Cadre de recours aux conseils extérieurs par le ministère des Armées	8
2.1	Encadrement gouvernemental du recours au conseil externe	8
2.2	Encadrement ministériel du recours au conseil externe	8
3	Périmètre du présent accord-cadre	9
3.1	Présentation succincte des lots	9
3.2	Présentation des bénéficiaires	9
3.2.1	Le chef d'état-major des armées	10
3.2.2	Le Délégué général pour l'armement	10
3.2.3	Le Secrétaire général pour l'administration	11
4	DESSCRIPTIF DES LOTS	13
4.1	LOT 1A - ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE – Lot sans habilitation	13
4.1.1	Prestation 1A.1 – Appui à la réalisation d'un diagnostic stratégique	14
4.1.2	Prestation 1A.2 – Appui à la réalisation de parangonnage	15
4.1.3	Prestation 1A.3 – Appui à l'analyse d'impacts / analyse de risques et à la définition d'une cible stratégique	16
4.1.4	Prestation 1A.4 – Appui à l'élaboration d'une feuille de route stratégique	17
4.1.5	Liste des unités d'œuvre (UO) du lot 1A	18
4.2	LOT 1B - ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE – Lot avec habilitation Secret	19
4.2.1	Prestations attendues au titre du lot 1B	19
4.2.2	Liste des unités d'œuvre (UO) du lot 1B	19
4.3	LOT 2A - APPUI A LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE, A L'EFFICACITE OPERATIONNELLE ET A LA CONDUITE DU CHANGEMENT – Lot sans habilitation	20

4.3.1	Prestation 2A.1 – Appui à l'élaboration d'un état des lieux organisationnel..	22
4.3.2	Prestation 2A.2 – Appui à la définition d'une cible organisationnelle	23
4.3.3	Prestation 2A.3 – Appui à l'élaboration d'une feuille de route de transformation organisationnelle.....	24
4.3.4	Prestation 2A.4 – Appui à l'élaboration d'un diagnostic de performance	25
4.3.5	Prestation 2A.5 – Appui à l'élaboration des processus cibles	26
4.3.6	Prestation 2A.6 - Appui à l'élaboration d'un plan d'amélioration opérationnelle	27
4.3.7	Prestation 2A.7 – Appui à la définition du plan de déploiement d'une feuille de route.....	28
4.3.8	Prestation 2A.8 – Appui à la mise en œuvre et au retour d'expérience (RETEX) d'une expérimentation ou d'une phase pilote.....	29
4.3.9	Prestation 2A.9 – Appui au pilotage de projets.....	30
4.3.10	Prestation 2A.10 - Appui à l'élaboration d'un plan de conduite du changement	31
4.3.11	Prestation 2A.11 - Appui à la mise en œuvre d'un plan de conduite du changement.....	32
4.3.12	Liste des unités d'œuvre (UO) du lot 2A	33
4.4	LOT 2B – APPUI A LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE, A L'EFFICACITE OPERATIONNELLE ET A LA CONDUITE DU CHANGEMENT – Lot avec habilitation Secret.....	35
4.4.1	Prestations attendus au titre du lot 2B	35
4.4.2	Liste des unités d'œuvre (UO) du lot 2B.....	36
5	CLAUSES COMMUNES A TOUS LES LOTS ET MODALITÉS DE RÉALISATION DES TRAVAUX.....	38
5.1	MODALITES DE PILOTAGE DE L'ACCORD CADRE.....	38
5.1.1	Modalités de suivi et de pilotage de l'Accord-cadre.....	38
5.1.2	Documentation et Suivi.....	40
5.2	EXIGENCES DE MANAGEMENT ET D'ASSURANCE QUALITÉ.....	41
5.2.1	Généralités	41
5.2.2	Organisation de l'opération.....	41
5.2.3	Gestion des risques	42
5.2.4	Réunions.....	42
5.2.5	Rapport de fin de mission	43
5.3	EXIGENCES RELATIVES AUX PROFILS DES INTERVENANTS POUR LES 4 LOTS	44
5.4	MODALITÉS DE CHOIX DES UNITÉS D'ŒUVRE (UO).....	48

5.5	MODALITÉS DE TRANSFERT DE COMPÉTENCES.....	49
5.5.1	Phase de cadrage.....	49
5.5.2	Phase de réalisation de la mission d'appui	49
5.5.3	Phase de clôture de la mission et de capitalisation	49

1 Le ministère des Armées, un ministère en « adaptation permanente »

1.1 La loi de programmation militaire (LPM) 2024-2030

1.1.1 Les objectifs de la loi de programmation militaire (LPM) 2024-2030.

La loi de programmation militaire (LPM) 2024-2030 doit permettre à la France de faire face aux nouvelles menaces qui pèsent sur elle et de maintenir son rang parmi les premières puissances du monde. Elle est le fruit d'un réexamen approfondi du modèle des armées françaises – armée d'emploi – qui confirme et renforce les grands fondamentaux de la défense française dessinés dans les années 1960 et remis à jour dans les années 1990 :

- une défense de l'Hexagone et des Outre-mer qui repose sur la dissuasion nucléaire ;
- des forces de souveraineté et des capacités de projection et d'intervention seule ou en coalition, sous bref préavis, partout dans le monde ;
- une défense portée par une armée professionnelle, soutenue par une réserve opérationnelle pleinement intégrée, et appuyée sur une base industrielle et technologique de défense (BITD) souveraine.

Ainsi, la LPM 2024-2030 s'inscrit en complémentarité de la précédente LPM. Elle est fondée sur une logique de transformation des armées pour adapter l'outil militaire à l'évolution des menaces et à l'accélération des sauts technologiques : spatial, drones, cyber, quantique, intelligence artificielle.

La LPM permettra ainsi de :

- maintenir la crédibilité de la dissuasion ;
- renforcer la résilience sur le territoire national, notamment les Outre-mer, et l'affirmation de la souveraineté de la France ;
- anticiper la haute intensité et un engagement majeur en veillant à renforcer la réactivité des armées et leur capacité à soutenir un effort dans la durée. Cette capacité à réagir et à tenir dans la durée dépendra notamment de l'agilité de la BITD et des leviers de « l'économie de guerre ». Elle imposera également de concevoir les équipements futurs des armées en trouvant un équilibre entre rusticité et hyper-technologie pour concilier supériorité opérationnelle, délais de production rapides et coût de possession pour l'Etat ;
- défendre et agir dans les espaces communs, nouveaux lieux de conflictualité, pour maintenir le droit et conserver notre liberté d'action. A ce titre, les capacités des forces spéciales des trois armées seront renforcées, les capacités de renseignements perfectionnées, les capacités de surveillance et d'action étendues, la montée en puissance des capacités spatiales poursuivies ;
- repenser et diversifier les partenariats stratégiques pour renforcer les capacités d'influence, de prévention et d'intervention au-delà des frontières françaises ainsi que la capacité d'entraînement de nos alliés et partenaires pour mener en tant que nation cadre, si nécessaire, une opération d'envergure.

1.1.2 L'adaptation des moyens des forces armées à l'ambition de la LPM 2024-2030

L'ambition portée par la LPM 2024-2030 se décline en contrats opérationnels pour les armées, directions et services interarmées dans les six fonctions stratégiques : connaissance-compréhension-anticipation ; dissuasion ; protection-résilience ; prévention ; intervention ; influence.

Ces contrats s'articulent autour de deux axes :

- une « *posture de réactivité* » englobant l'ensemble des « *postures permanentes* », les engagements opérationnels courants et l'échelon national d'urgence renforcé ;
- en cas d'engagement dans une opération majeure, un complément de forces mobilisable, constitué de forces en phase de régénération, en entraînement voire en formation.

Elle repose en outre sur la consolidation des soutiens et le renforcement des forces morales.

Les moyens du service du commissariat des armées et du service de santé des armées sont prévus d'être renforcés et modernisés pour fournir aux forces un soutien adapté à leurs besoins. Les infrastructures numériques seront progressivement renouvelées afin de garantir leur résilience et leur robustesse.

Le contexte stratégique a confirmé la pertinence du modèle d'armée professionnelle qui caractérise la France depuis le milieu des années 1990 mais ce modèle doit être renforcé pour pouvoir répondre aux besoins d'engagement des forces, avec notamment : une attention portée au développement de nouvelles compétences ; une fidélisation soutenue par une préservation de l'attractivité des carrières ; la mise en place d'un nouveau modèle de réserve opérationnelle, mieux équipée et intégrée, visant à rejoindre l'équilibre « d'un réserviste pour deux militaires d'active » à l'horizon 2035 ; l'amélioration des conditions de vie et de travail ainsi que de la prise en compte des familles et des militaires blessés.

Elle est enfin portée par des moyens budgétaires sans précédent.

La LPM 2024-2030 repose en effet sur une trajectoire de 413 milliards d'euros courants de besoins programmés sur la période 2024-2030. Le budget des armées bénéficiera de ressources extrabudgétaires, en particulier issues du service de santé des armées, ainsi que du retour de l'intégralité du produit des cessions et transferts immobiliers du ministère.

1.2 Les principes d'évolution des organisations et des modes de fonctionnement du ministère des armées

Le ministère des armées doit poursuivre son travail de modernisation et de transformation pour dégager des marges de manœuvre supplémentaires et gagner encore en efficacité.

Cet effort porte prioritairement sur la simplification des organisations, des processus et des normes, l'innovation, la bascule numérique et la transition écologique. Il concernera à la fois les structures et les modes de fonctionnement des états-majors,

de la direction générale de l'armement (DGA) et du secrétariat général pour l'administration (SGA).

La déconcentration, la subsidiarité et la confiance, privilégiant le contrôle *a posteriori*, sont les principes directeurs de la réforme du fonctionnement des grandes entités du ministère.

1.2.1 La prise en compte des principes de la transformation publique

L'évolution constante du ministère des armées s'inscrit dans le cadre de la transformation publique qui repose sur deux axes principaux :

- La territorialisation de l'action publique : elle vise à assurer que les politiques publiques soient mises en œuvre jusqu'au dernier kilomètre, de façon adaptée au contexte local, grâce à l'implication des acteurs locaux dans le processus de décision. L'appropriation des enjeux et actions à mettre en œuvre par les acteurs locaux est en outre un vecteur d'une meilleure mobilisation locale et acceptabilité du changement ;
- La simplification de l'accès aux services publics, notamment au travers du programme Services Publics +, programme d'amélioration continue des services publics qui vise à offrir aux usagers des services plus proches, plus simples et plus efficaces. Ce programme s'attache en particulier à répondre aux attentes prioritaires des usagers : améliorer les délais de traitement ; permettre l'accès à un interlocuteur compétent et à une relation personnalisée ; rationaliser les démarches, simplifier la communication et les formulaires ; améliorer les services en ligne.

1.2.2 Les grands chantiers du ministère des armées

Depuis 2017 et dans le cadre de la Loi de programmation militaire 2019-2025, le ministère des Armées a initié une vaste transformation. Les grands axes de cette transformation sont les suivants :

Rendre plus efficaces les forces

- Equipement des forces : améliorer la conduite des programmes d'armement
- Maintien en condition opérationnelle : augmenter la disponibilité des matériels des armées
- Accroître la performance de la chaîne logistique des armées
- Améliorer les soutiens interarmées : santé, munitions, énergies, commissariat

Améliorer et simplifier le quotidien des agents et le service rendu aux usagers

- Améliorer la performance du secteur Immobilier - Infrastructure
- Placer le personnel du ministère au centre des préoccupations : accompagnement social, rémunération, mixité, égalité et diversité
- Administration générale et simplification : simplifier l'ensemble des processus internes au ministère
- Rénover les liens avec le monde combattant
- Mieux valoriser et faire connaître le patrimoine culturel du ministère des Armées

Préparer l'avenir des Armées

- Exploiter toutes les potentialités du numérique
- Favoriser l'innovation sur tous les plans
- Intégrer la dimension du développement durable
- Améliorer l'action internationale du ministère et le soutien aux exportations

En appui à ces axes structurants, le ministère fait évoluer ses processus internes pour améliorer son fonctionnement notamment en matière financière, d'organisation centrale et territoriale, de communication et de contrôle interne.

2 Cadre de recours aux conseils extérieurs par le ministère des Armées

2.1 Encadrement gouvernemental du recours au conseil externe

Le recours aux prestations de conseil par les administrations et les établissements publics de l'État a fait l'objet d'une modernisation de son encadrement par la circulaire n° 6329/SG du Premier ministre du 19 janvier 2022.

Elle a confié aux secrétaires généraux des ministères, avec l'appui du responsable ministériel des achats, la responsabilité de renforcer le contrôle interne sur les prestations intellectuelles et de mieux piloter ces dépenses. Un dispositif spécifique associant les inspections et conseils généraux des ministères a été ainsi mis en place au sein de chaque ministère dans le but de vérifier :

- la justification du recours à un prestataire externe, notamment en raison de l'absence de disponibilité, de compétences ou de ressources internes ;
- la qualité de la transcription des besoins dans le bon de commande et l'adéquation du prix à la prestation demandée ;
- le respect des règles des marchés interministériels ou ministériels concernés par le besoin identifié.

En outre, elle fixe plusieurs principes dans la conduite des missions de prestations intellectuelles en termes de responsabilité et d'évaluation, de prévention des conflits d'intérêts et de protection des données.

En application de la circulaire, la direction du budget a mis en place un dispositif de suivi des cibles d'engagement, avec l'appui du réseau des contrôleurs budgétaires et comptables ministériels.

2.2 Encadrement ministériel du recours au conseil externe

Le ministère des armées a engagé, dès le milieu des années 2010, une démarche volontariste de maîtrise des dépenses de conseil qui s'est notamment traduite par :

- la définition d'une stratégie d'achats dédiée ;
- la création en 2020 de la Délégation à la transformation et à la performance ministérielles (DTPM) auprès du SGA, dotée notamment d'une mission d'accompagnement des ADS dans leurs projets de modernisation.

Capitalisant sur les expériences acquises, l'Agence Ministérielle de Conseil (AMC) a été créée en 2024.

La gouvernance du conseil, au sein du ministère des armées, s'articule désormais autour de deux instances : le comité d'orientation stratégique (COS) et le comité d'engagements.

Le COS est l'instance de pilotage stratégique du recours au conseil au sein du ministère des armées et est chargé de s'assurer de la déclinaison des politiques interministérielles et ministérielles intéressant le domaine du conseil. Il valide les achats de conseil externe dont le montant est supérieur à 500 k€, ainsi que, dans une logique de contrôle *a posteriori*, les achats de conseil externe dont le montant est inférieur à 500 K€ et dont le lancement est décidé dans le cadre des comités d'engagements.

Les dépenses de conseil font ainsi, dès le premier euro, l'objet d'un processus de validation formel.

Positionnée au sein de la DTPM, l'AMC est désormais le point d'entrée unique des besoins de conseil pour toutes les entités du ministère, elle est chargée non seulement de constituer une capacité de conseil interne au service des projets de transformations des armées, directions et services, mais également d'articuler de façon optimale conseil interne et conseil externe ainsi que d'optimiser le pilotage de ce dernier lorsqu'il demeure nécessaire. A ce titre, elle appuie les bénéficiaires tout au long du *process* d'expression de besoin, d'analyse des offres et en suit l'exécution.

3 Périmètre du présent accord-cadre

3.1 Présentation succincte des lots

Le présent accord cadre a pour objet la réalisation de prestations de conseil au profit des organismes et services du ministère des armées et des établissements publics dans les domaines suivants :

- LOT 1A - Accompagnement stratégique – Lot sans habilitation
- LOT 1B – Accompagnement stratégique – Lot avec habilitation Secret
- LOT 2A – Appui à la transformation organisationnelle, à l'efficacité opérationnelle et à la conduite du changement - Lot sans habilitation
- LOT 2B - Appui à la transformation organisationnelle, à l'efficacité opérationnelle et à la conduite du changement - Lot avec habilitation Secret

3.2 Présentation des bénéficiaires

Les projets de modernisation et de simplification du ministère sont conduits par les trois grands subordonnés du ministre, ou sous leur autorité, et suivis au sein d'instances de gouvernance dédiées.

3.2.1 Le chef d'état-major des armées

Le chef d'état-major des Armées assiste le ministre des armées dans ses attributions relatives à l'emploi des forces. Il est responsable de l'emploi opérationnel des forces. Sous l'autorité du Président de la République française et du gouvernement, et sous réserve des dispositions particulières relatives à la dissuasion, le chef d'état-major des armées assure le commandement des opérations militaires. Il est le conseiller militaire du Gouvernement.

Le chef d'état-major des armées est responsable :

- de l'organisation interarmées et de l'organisation générale des armées ;
- de l'expression du besoin en matière de ressources humaines civiles et militaires des armées et des organismes interarmées ;
- de la définition du format d'ensemble des armées et de leur cohérence capacitaire ;
- de la préparation et de la mise en condition d'emploi des armées. Il définit les objectifs de leur préparation et contrôle leur aptitude à remplir leurs missions. Il élabore les doctrines et concepts d'emploi des équipements et des forces ;
- du soutien des armées commun et spécialisé. Il en fixe l'organisation générale et les objectifs. Il assure le maintien en condition opérationnelle des équipements ;
- du renseignement d'intérêt militaire. Il assure la direction générale de la recherche et de l'exploitation du renseignement militaire ;
- des relations internationales militaires.

Il a directement sous son autorité :

- les chefs d'état-major de l'armée de terre, de la marine et de l'armée de l'air ;
- l'État-Major des armées (EMA) ;
- les commandants supérieurs dans les départements et collectivités d'outre-mer et les commandants des forces françaises à l'étranger (COMSUP et COMFOR), les officiers généraux des zones de défense et de sécurité (OGZDS) et les délégués militaires départementaux (DMD) ;
- les services de soutiens interarmées :
 - o le service de santé des armées (SSA),
 - o le service de l'énergie opérationnelle (SEO),
 - o la direction interarmées des réseaux d'infrastructure et des systèmes d'information de la défense (DIRISI),
 - o le service du commissariat des armées (SCA),
 - o le service interarmées des munitions (SIMu) ;
- des organismes interarmées, dont :
 - o le centre interarmées de coordination du soutien (CICOS),
 - o l'enseignement militaire supérieur.

3.2.2 Le Délégué général pour l'armement

Force d'expertise, d'essais et d'ingénierie au sein du ministère des Armées, la Direction générale de l'armement (DGA) a pour missions d'équiper les armées de façon souveraine, de préparer le futur des systèmes de défense, de promouvoir la coopération européenne et de soutenir les exportations.

Depuis sa création en 1961 par le général De Gaulle, la DGA conduit en moyenne par an plus d'une centaine d'opérations d'armement, permettant de couvrir toute la gamme des équipements du meilleur niveau technologique nécessaires aux armées françaises pour réaliser ses missions ; elle assure la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'armes sur toute la durée de vie des programmes ; elle prépare l'avenir des systèmes de défense avec le souci d'assurer l'indépendance de la France et son autonomie stratégique.

Ses compétences techniques et son expertise unique en France et en Europe en font l'artisan des succès technologiques des armées françaises.

Premier acheteur et investisseur de l'État, en 2022 la DGA a passé 16 milliards d'euros de commandes à l'industrie et investi 1,1 milliards d'euros au profit de l'innovation et des projets de technologie de défense.

Avec un peu plus de 10 000 hommes et femmes, civils ou militaires, dont plus de 60 % cadres, ingénieurs ou experts, et son réseau de collaborateurs à l'international, la DGA intervient dans tous les domaines de la défense (combat terrestre, naval, aérien, systèmes électroniques de communication et d'information, dissuasion, espace, cyber-sécurité, robotique, etc.).

Pour mener ses missions, le délégué général pour l'armement a autorisé sur :

- la direction des opérations, du maintien en condition opérationnelle et du numérique (DOMN),
- la direction de la préparation de l'avenir et de la programmation (DPAP),
- l'agence de l'innovation de défense (AID),
- la direction de l'industrie de défense (DID),
- la direction internationale de la coopération et de l'export (DICE),
- la direction de l'ingénierie et de l'expertise (DIE),
- la direction des ressources humaines (DRH),
- le service de la transformation et de la performance (STP),
- le service de la sécurité de défense et des systèmes d'information (SSDI),
- le département central d'information et de communication (COM).

Entre 2022 et 2024, le délégué général pour l'armement a mis en œuvre une première réforme majeure dénommée « Impulsion ». Faisant suite au vote de la LPM actant la remontée en puissance des armées et l'entrée en économie de guerre, cette réforme a permis de renforcer le lien entre la DGA et la BITD, pour réduire les délais de production, anticiper les évolutions stratégiques à venir et renforcer la DGA sur son cœur de métier, la dissuasion nucléaire. Le discours du ministre de la défense, prononcé à Vert-le-Petit le 24 octobre 2024, acte la mise-en-œuvre d'un nouveau plan, constituant la deuxième partie de l'entrée en économie de guerre. Il est axé sur des efforts pour redonner de la liberté d'action et d'innovation aux agents de la DGA : en réduisant la comitologie et les procédures, en favorisant l'autonomie des différents échelons de la DGA et en refondant les corps de l'armement pour les moderniser et les rendre plus attractifs.

3.2.3 Le Secrétaire général pour l'administration

Le Secrétaire général pour l'administration apporte au ministre des Armées et à tous les organismes du ministère ses compétences et son expertise dans tous les domaines

transverses : fonction financière, contrôle de gestion et contrôle interne financier, fonction ressources humaines, politique des achats hors armement, politique immobilière, politique ministérielle en matière d'environnement, politique de développement des systèmes d'information d'administration et de gestion, conseil juridique, coordination de la tutelle sur les opérateurs.

Il est également responsable de la politique du ministère et de sa mise en œuvre en matière de mémoire et de patrimoine culturel, de service national, et plus généralement des questions relatives à la jeunesse, de droits reconnus aux anciens combattants et victimes de guerre et aux rapatriés.

Il apporte à l'ensemble du personnel du ministère et à des usagers externes un certain nombre de prestations de soutien. Il s'agit pour tous les personnels : de l'action sociale, des pensions d'invalidité, de l'accompagnement des conjoints des militaires, de la reconversion des personnels et de l'attribution des logements. Il est chargé de la gestion du personnel civil du ministère.

Fort de 15 000 agents, le SGA tire sa force de six directions, un service et une délégation :

- la direction des ressources humaines du ministère de la défense (DRH-MD),
- la direction des affaires financières (DAF),
- la direction des affaires juridiques (DAJ),
- la direction des territoires, de l'immobilier et de l'environnement (DTIE),
- la direction de la mémoire, de la culture et des archives (DMCA),
- la direction du service national et de la jeunesse (DSNJ),
- le service d'infrastructure de la défense (SID),
- la délégation à la transformation et à la performance ministérielles (DTPM).

Il dispose également d'une équipe resserrée, incluant des organismes directement rattachés dont :

- la délégation à l'encadrement supérieur et cadres dirigeants (DES),
- le collège des inspections et de l'audit interne (CIAI),
- la sous-direction de la préfiguration de l'agence ministérielle de gestion (SDPAMG).

Leurs expertises constituent la plus-value effective pour les armées, directions et services, selon les trois grandes missions du SGA :

- l'appui aux forces armées dans des fonctions de support et de soutien, afin d'anticiper et d'accompagner leurs besoins : élaboration et suivi du budget, cadrage juridique des activités opérationnelles, gestion du contentieux, politiques statutaires, infrastructure et logement, pré-recrutement et rayonnement auprès de la jeunesse, gestion et archivage des dossiers individuels des combattants ;
- la mise en œuvre des politiques publiques. Des finances à l'immobilier en passant par l'environnement et la culture ;
- la transformation et la modernisation. Le SGA permet au ministère d'évoluer au rythme de la société et des nouveaux enjeux de Défense. Parmi eux, les nouveaux usages de travail et l'intégration du numérique dans les pratiques managériales.

4 DESCRIPTIF DES LOTS

4.1 LOT 1A - ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE – Lot sans habilitation

Les prestations réalisées au titre de ce lot couvrent les phases en amont du cycle de vie d'un projet. Elles s'adressent aux organes de haut niveau du ministère des armées et des établissements publics, bénéficiant d'une vision « haute » sur l'ensemble de leur périmètre : cabinet du ministre, trois grands subordonnés que sont la Direction générale pour l'armement, l'État-major des armées et le Secrétariat général pour l'administration, autorité en état-major d'armée ou direction d'administration centrale, directeur général d'un établissement public, etc.

Ces prestations interviennent notamment dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle orientation stratégique, de la refonte de dispositifs ou capacités, de la création ou transformation d'une nouvelle entité à haut niveau ministériel, ou de tout autre projet de transformation d'ampleur ministérielle ou au sein des Armées, Directions et Services (ADS).

Dans le cycle de vie d'une transformation, les prestations attendues couvrent la partie amont, c'est-à-dire la phase de contribution à la prise de décision stratégique, permettant de définir le niveau d'ambition et le niveau d'effort requis pour sa réalisation.

Les prestations de conseil demandées visent ainsi à apporter aux très hautes et hautes autorités du ministère des armées des éléments d'aide à la décision, en s'appuyant sur une vision globale et à moyen terme, en mobilisant les techniques d'analyse stratégique quantitatives et qualitatives, d'analyse d'impact, la constitution de scénarios et la déclinaison en feuille de route afin de préparer l'exécution.

L'accompagnement stratégique doit ainsi :

- Intégrer les objectifs stratégiques poursuivis par le ministère,
- Tenir compte de l'ensemble des spécificités de chaque grand subordonné et des services placés sous leur autorité,
- Permettre de mesurer et d'anticiper toutes les conséquences (techniques, juridiques, économiques, sociales...) de l'option retenue et de vérifier la faisabilité de chaque scénario.

Pour réaliser ces prestations, le titulaire doit être capable de conduire une étude stratégique complète, en mettant en œuvre l'état de l'art en matière de méthodologies de définition de vision stratégique.

Il doit notamment pouvoir faire appel aux compétences suivantes :

- La maîtrise des méthodologies déployées par le métier du conseil en stratégie, et principalement l'analyse stratégique,
- La maîtrise des problématiques particulières des enjeux juridiques, financiers, numériques et de ressources humaines au sein du ministère,
- La connaissance des principales manœuvres de transformation au sein du ministère des armées.

Quatre (4) prestations composent le lot 1A « Accompagnement stratégique ». Elles permettent de couvrir les besoins d'appui du ministère des armées, sur une démarche stratégique de bout-en-bout, depuis le diagnostic jusqu'à l'élaboration d'une feuille de route stratégique :

- Prestation 1A.1 - Appui à la réalisation d'un diagnostic stratégique
- Prestation 1A.2 – Appui à la réalisation de parangonnage
- Prestation 1A.3 – Appui à l'analyse d'impacts / analyse de risques et à la définition d'une cible stratégique
- Prestation 1A.4 – Appui à l'élaboration d'une feuille de route stratégique

4.1.1 Prestation 1A.1 – Appui à la réalisation d'un diagnostic stratégique

Prestation 1A.1 : Appui à la réalisation d'un diagnostic stratégique	
<p>Objectifs</p> <p>Cette prestation vise à appuyer le ministère dans la réalisation d'une analyse stratégique de l'existant, permettant d'apporter un éclairage aux autorités en charge de la prise de décision de haut niveau.</p> <p>Cette analyse met en lumière :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les forces et faiblesses du contexte interne (notamment ressources humaines, capacités de production, ressources financières, système de management, savoir-faire, etc.) - Les opportunités et menaces du contexte externe (politique, technologique, environnemental, etc.) - L'analyse de la chaîne de valeur <p>Elle permet d'identifier des axes d'évolution d'une stratégie ou d'un dispositif de niveau stratégique sur tout ou partie des dimensions le constituant.</p>	<p>Exemples de livrables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Note de cadrage du diagnostic (périmètre, objectifs, méthode, planning) • Note de synthèse : analyse qualitative (documents, entretiens) • Tableur, document d'analyse quantitative (résultats questionnaire, données, etc.) • Rapport détaillé de diagnostic stratégique : analyse de l'existant et recommandations • Supports d'entretiens et ateliers de travail • Comptes rendus d'entretiens ou ateliers de travail • Supports de restitution du diagnostic • Comptes rendus de réunions de restitution
<p>Prestations attendues</p>	

<ul style="list-style-type: none"> - Cadrer le périmètre, les objectifs et la méthodologie de réalisation du diagnostic stratégique. - Recueillir et analyser les données et documents pertinents, et en formaliser une synthèse. - Préparer et réaliser si nécessaire, des entretiens et/ou enquêtes quantitatives, et en formaliser une synthèse. - Formaliser un rapport détaillé de diagnostic stratégique, incluant notamment, selon la demande : <ul style="list-style-type: none"> - Une analyse des forces et faiblesses du contexte interne, - Une analyse du contexte externe, - Une analyse de la chaîne de valeur, - Des recommandations étayées pour mettre en place ou faire évoluer une stratégie / un dispositif de niveau stratégique. - Préparer et animer des sessions de restitution intermédiaires et finales, auprès des acteurs clé. - Préparer et mettre en œuvre les activités de transfert de compétences définies lors du cadrage de la mission. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kit méthodologique de transfert de compétences, supports de formation
--	---

4.1.2 Prestation 1A.2 – Appui à la réalisation de parangonnage

Prestation 1A.2 : Appui à la réalisation de parangonnage	
Objectifs <p>Cette prestation vise à appuyer les décideurs du ministère dans la réalisation d’une étude comparative, pour mettre en perspective une stratégie / un dispositif de niveau stratégique, sur la base d’équivalents publics ou privés, nationaux ou internationaux.</p> <p>Le parangonnage constitue un élément d’aide à la décision destiné aux hautes autorités du ministère, afin d’étayer un diagnostic stratégique ou de définir une cible stratégique.</p>	Exemples de livrables <ul style="list-style-type: none"> • Note de cadrage de l’étude comparative (périmètre, objectifs, planning, dispositifs ciblés) • Note méthodologique de l’étude (réseaux mobilisés, critères de comparaison, méthode de recueil et d’analyse des données) • Synthèse d’analyse de données quantitatives ou d’entretiens • Rapport de parangonnage : présentation des stratégies/dispositifs étudiés, analyse comparative et recommandations
Prestations attendues <ul style="list-style-type: none"> - Cadrer le périmètre, les objectifs et la méthodologie de réalisation du parangonnage. - Mobiliser des réseaux d’acteurs pertinents (experts, homologues sur des périmètres nationaux ou internationaux). 	

<ul style="list-style-type: none"> - Recueillir et analyser les données pertinentes (bases documentaires, bases de données), et en préparer une restitution. - Préparer et réaliser des entretiens, et en formaliser une synthèse. - Formaliser un rapport de parangonnage détaillé, incluant la présentation des stratégies / dispositifs étudiés, les synthèses d'analyse (entretiens, données) et des recommandations pertinentes en fonction du contexte et de la demande du bénéficiaire. - Préparer et animer des sessions de restitution intermédiaires et finales, auprès des acteurs clé. - Préparer et mettre en œuvre les activités de transfert de compétences définies lors du cadrage de la mission. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supports et comptes rendus d'entretiens • Supports de présentation de l'étude comparative • Compte rendu de réunion de restitution • Kit méthodologique de transfert de compétences, supports de formation
---	---

4.1.3 Prestation 1A.3 – Appui à l'analyse d'impacts / analyse de risques et à la définition d'une cible stratégique

Prestation 1A.3 : Appui à l'analyse d'impacts / analyse de risques et à la définition d'une cible stratégique	
Objectifs Cette prestation vise à appuyer les hautes autorités par la production d'éléments utiles à la prise de décision dans la définition d'une cible stratégique, tels que les impacts et/ou risques identifiés au sein de scénarios ou de la cible stratégique définie, des bénéfices attendus pour le ministère et de sa déclinaison en cible stratégique.	Exemples de livrables <ul style="list-style-type: none"> • Note de cadrage de l'analyse d'impacts et/ou de risques • Note méthodologie de l'analyse (modèle, grille...) • Rapport d'étude d'analyse d'impact et/ou de risques incluant la présentation des résultats et des préconisations • Synthèse d'études prospectives, analyse de données externes • Scénarios décisionnels présentant les avantages et inconvénients sur chaque dimension étudiée • Description de la cible stratégique : ambition et déclinaison sur différentes dimensions
Prestations attendues <ul style="list-style-type: none"> - Cadrer le périmètre (axes d'impact et/ou de risques), les objectifs et la méthodologie de l'analyse d'impacts / analyse de risques. - Recueillir les données et réaliser l'analyse d'impacts / analyse de risques en fonction de la méthode retenue. - Formaliser l'analyse d'impacts / analyse de risques, en mettant en exergue les éléments clé en fonction des axes étudiés : par exemple ressources humaines, organisation, efficacité opérationnelle, ressources budgétaires, champ technologique, etc. - Identifier, recueillir et analyser des études prospectives, des données externes, permettant 	

<p>d'alimenter les réflexions sur la définition d'une cible stratégique.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir des scénarios cibles, leurs avantages et inconvénients sur les différents champs stratégiques étudiés - Préparer, animer et restituer une ou plusieurs réunions visant à élaborer une cible stratégique en se basant sur les éléments d'études et/ou scénarios définis. - Formaliser la cible stratégique retenue en termes d'ambition, d'enjeux stratégiques, et d'analyse stratégique sur ses différents champs. - Préparer et mettre en œuvre les activités de transfert de compétences définies lors du cadrage de la mission. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supports et comptes rendus d'entretiens et réunions de travail • Kit méthodologique de transfert de compétences, supports de formation
--	---

4.1.4 Prestation 1A.4 – Appui à l'élaboration d'une feuille de route stratégique

Prestation 1A.4 : Appui à l'élaboration d'une feuille de route stratégique	
<p>Objectifs</p> <p>En s'appuyant sur un diagnostic stratégique et/ou une cible stratégique définie, cette prestation vise à appuyer les décideurs du ministère des armées dans l'établissement d'un plan détaillé des évolutions à adopter pour atteindre la cible stratégique.</p> <p>Cette feuille de route ou plan stratégique contient notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des jalons clés de mise en œuvre, - Des impacts budgétaires, humains et outils, - Des chantiers de transformation internes et de conduite du changement. 	<p>Exemples de livrables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tableurs : éléments de chiffrage • Feuille de route stratégique détaillée • Supports et comptes rendus de réunions de présentation/validation • Kit méthodologique de transfert de compétences, supports de formation
<p>Prestations attendues</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sur la base des éléments existants (diagnostic stratégique, scénarios et/ou cible stratégique détaillée), décliner dans le temps et par dimension impactée les évolutions identifiées (par exemple développement d'une capacité en ressources humaines, de compétences, déploiement d'une nouvelle technologie, adaptation des processus de production, etc.). - Formaliser une feuille de route détaillée incluant les éléments précités. 	

- Préparer et animer des sessions de restitution et validation auprès des instances décisionnelles.
- Préparer et mettre en œuvre les activités de transfert de compétences définies lors du cadrage de la mission.

4.1.5 Liste des unités d'œuvre (UO) du lot 1A

Lot 1A : Accompagnement stratégique – Lot sans habilitation			
Niveau de complexité	Charge de l'UO en jour/homme		
	5	10	20
Prestation 1A.1 - Appui à la réalisation d'un diagnostic stratégique			
Niveau simple	UO 1A.1 simple 5jh	UO 1A.1 simple 10jh	UO 1A.1 simple 20jh
Niveau moyen	UO 1A.1 moyen 5jh	UO 1A.1 moyen 10jh	UO 1A.1 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 1A.1 complexe 5jh	UO 1A.1 complexe 10jh	UO 1A.1 complexe 20jh
Prestation 1A.2 - Appui à la réalisation de parangonnage			
Niveau simple	UO 1A.2 simple 5jh	UO 1A.2 simple 10jh	UO 1A.2 simple 20jh
Niveau moyen	UO 1A.2 moyen 5jh	UO 1A.2 moyen 10jh	UO 1A.2 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 1A.2 complexe 5jh	UO 1A.2 complexe 10jh	UO 1A.2 complexe 20jh
Prestation 1A.3 - Appui à l'analyse d'impacts / analyse de risques et à la définition d'une cible stratégique			
Niveau simple	UO 1A.3 simple 5jh	UO 1A.3 simple 10jh	UO 1A.3 simple 20jh
Niveau moyen	UO 1A.3 moyen 5jh	UO 1A.3 moyen 10jh	UO 1A.3 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 1A.3 complexe 5jh	UO 1A.3 complexe 10jh	UO 1A.3 complexe 20jh
Prestation 1A.4 - Appui à l'élaboration d'une feuille de route stratégique			
Niveau simple	UO 1A.4 simple 5jh	UO 1A.4 simple 10jh	UO 1A.4 simple 20jh
Niveau moyen	UO 1A.4 moyen 5jh	UO 1A.4 moyen 10jh	UO 1A.4 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 1A.4 complexe 5jh	UO 1A.4 complexe 10jh	UO 1A.4 complexe 20jh

Jh= jour/homme

Le niveau de complexité des UO est exposé au paragraphe 5.4 du présent CCTPC.

A titre indicatif, la répartition de la charge entre les différents profils ciblée pour la réalisation des prestations du lot 1A est la suivante :

- Niveau simple : 10% directeur de projet/principal, 20% manager/chef de projet, 35% consultant senior/confirmé et 35% consultant junior.
- Niveau moyen : 10% directeur de projet/principal, 10% senior manager/directeur, 20% manager/chef de projet, 30% consultant senior/confirmé, 30% consultant junior.
- Niveau complexe : 10% expert, 10% directeur de projet/principal, 10% senior manager/directeur, 20% manager/chef de projet, 50% consultant senior/confirmé.

4.2 LOT 1B - ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE – Lot avec habilitation Secret

4.2.1 Prestations attendues au titre du lot 1B

Ce lot reprend de manière identique l'ensemble des prestations du lot 1A décrites dans le présent document. Toutefois, les prestations réalisées au titre de ce lot 1B revêtent des données sensibles (accès à des informations et supports protégés ou classifiés).

Le niveau de classification (pour l'accès et/ou la détention d'Informations et Supports Classifiés) et/ou la mention de protection « Diffusion Restreinte » sont indiqués dans chaque bon de commande ou marché subséquent.

Le niveau de classification sécurité des données traitées au sein du lot 1B est au maximum de type « Secret ». Il est exigé que les titulaires de ce lot soient habilités au niveau Secret pour exécuter les prestations.

4.2.2 Liste des unités d'œuvre (UO) du lot 1B

Lot 1B : Accompagnement stratégique – Lot avec habilitation Secret			
Niveau de complexité	Charge de l'UO en jour/homme		
	5	10	20
Prestation 1B.1 - Appui à la réalisation d'un diagnostic stratégique			
Niveau simple	UO 1B.1 simple 5jh	UO 1B.1 simple 10jh	UO 1B.1 simple 20jh
Niveau moyen	UO 1B.1 moyen 5jh	UO 1B.1 moyen 10jh	UO 1B.1 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 1B.1 complexe 5jh	UO 1B.1 complexe 10jh	UO 1B.1 complexe 20jh
Prestation 1B.2 - Appui à la réalisation de parangonnage			
Niveau simple	UO 1B.2 simple 5jh	UO 1B.2 simple 10jh	UO 1B.2 simple 20jh
Niveau moyen	UO 1B.2 moyen 5jh	UO 1B.2 moyen 10jh	UO 1B.2 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 1B.2 complexe 5jh	UO 1B.2 complexe 10jh	UO 1B.2 complexe 20jh
Prestation 1B.3 - Appui à l'analyse d'impacts / analyse de risques et à la définition d'une cible stratégique			
Niveau simple	UO 1B.3 simple 5jh	UO 1B.3 simple 10jh	UO 1B.3 simple 20jh
Niveau moyen	UO 1B.3 moyen 5jh	UO 1B.3 moyen 10jh	UO 1B.3 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 1B.3 complexe 5jh	UO 1B.3 complexe 10jh	UO 1B.3 complexe 20jh
Prestation 1B.4 - Appui à l'élaboration d'une feuille de route stratégique			
Niveau simple	UO 1B.4 simple 5jh	UO 1B.4 simple 10jh	UO 1B.4 simple 20jh
Niveau moyen	UO 1B.4 moyen 5jh	UO 1B.4 moyen 10jh	UO 1B.4 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 1B.4 complexe 5jh	UO 1B.4 complexe 10jh	UO 1B.4 complexe 20jh

Jh= jour/homme

Le niveau de complexité des UO est exposé au paragraphe 5.4 du présent CCTPC.

A titre indicatif, la répartition de la charge entre les différents profils ciblée pour la réalisation des prestations du lot 1B est la suivante :

- Niveau simple : 10% directeur de projet/principal, 20% manager/chef de projet, 35% consultant senior/confirmé et 35% consultant junior.
- Niveau moyen : 10% directeur de projet/principal, 10% senior manager/directeur, 20% manager/chef de projet, 30% consultant senior/confirmé, 30% consultant junior.
- Niveau complexe : 10% expert, 10% directeur de projet/principal, 10% senior manager/directeur, 20% manager/chef de projet, 50% consultant senior/confirmé.

4.3 LOT 2A - APPUI A LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE, A L'EFFICACITE OPERATIONNELLE ET A LA CONDUITE DU CHANGEMENT – Lot sans habilitation

Les prestations attendues dans ce lot visent à appuyer les bénéficiaires du ministère des Armées et établissements publics dans l'amélioration de leur organisation et/ou de leur mode de fonctionnement, leur permettant de :

- S'adapter aux enjeux de transformation du ministère des armées,
- Garantir un haut niveau de qualité et d'efficacité dans les interventions et services apportés,
- Gagner en fluidité, performance et cohésion.

Sur la base d'un état des lieux et/ou diagnostic, elles visent à appuyer les décideurs et responsables opérationnels du ministère, dans :

- La définition d'une cible organisationnelle et d'une feuille de route de transformation ou d'un plan opérationnel,
- La définition et la mise en œuvre des modalités opérationnelles de déploiement de la transformation,
- L'accompagnement humain du déploiement des transformations.

Ces prestations peuvent intervenir notamment dans le cadre d'une évolution d'organisation au sein d'une direction centrale, d'un diagnostic de performance au sein d'une entité opérationnelle, de l'amélioration de l'efficacité d'un service. Elles seront donc déclinées en fonction du dimensionnement du projet (taille/effectif de l'organisation, nombre de parties prenantes impliquées dans le projet, nombre de processus concernés, etc.), et du rythme de déploiement envisagé pour la mise en œuvre de la transformation.

L'appui à la transformation organisationnelle, à l'efficacité opérationnelle et à la conduite du changement doit ainsi :

- Intégrer les enjeux, le contexte organisationnel et culturel du ministère,

- Tenir compte de l'ensemble des spécificités de chaque grand subordonné et des services placés sous leur autorité,
- Permettre de mesurer et d'anticiper les impacts (techniques, juridiques, économiques, psychosociaux...) des transformations.

Pour réaliser ces prestations, le titulaire doit être capable de conduire une transformation complète, du diagnostic à l'appui au déploiement d'un modèle cible, en mettant en œuvre l'état de l'art en matière de méthodologies du conseil en organisation, en efficacité opérationnelle et en conduite du changement.

Il doit notamment pouvoir faire appel aux compétences suivantes :

- La maîtrise des méthodologies et outils propres au conseil en organisation et en efficacité opérationnelle :
 - Recueil, analyse, synthèse et restitutions schématiques de données, documentations d'organisation, procédures, etc.,
 - Organisation, gouvernance, ressources humaines, management,
 - Méthodes d'analyse et refonte de processus (ex. *lean management*), technologies et outils au service de l'organisation et de l'efficacité opérationnelle,
 - Gestion de projet, coordination, définition et pilotage d'indicateurs clé de performance, mesure et gestion des risques, mesure d'impacts,
 - Méthodologie de conception et structuration d'un plan de déploiement dans des environnements simples à complexes.
- La maîtrise des méthodologies, pratiques et outils de conduite et d'accompagnement humain du changement.
- De connaissance du contexte, de la structure organisationnelle, de la culture et des modes de fonctionnement du ministère des armées.

Le titulaire accorde la plus grande attention :

- Aux différentes parties prenantes, autant aux très hautes et hautes autorités qu'aux responsables et agents opérationnels, et à l'alignement entre les différentes strates impliquées dans le projet de transformation,
- A la mise en œuvre de méthodes de co-construction, et à une communication fluide et régulière sur l'avancement des travaux.

Onze (11) prestations sont définies dans le cadre du lot 2A afin de couvrir les besoins d'appui au sein d'une démarche de transformation organisationnelle ou opérationnelle, depuis l'état des lieux de l'existant, jusqu'à l'élaboration de la feuille de route de transformation :

- Prestation 2A.1 - Appui à l'élaboration d'un état des lieux organisationnel
- Prestation 2A.2 - Appui à la définition d'une cible organisationnelle

- Prestation 2A.3 - Appui à l'élaboration d'une feuille de route de transformation organisationnelle
- Prestation 2A.4 – Appui à l'élaboration d'un diagnostic de performance
- Prestation 2A.5 – Appui à l'élaboration des processus cibles
- Prestation 2A.6 - Appui à l'élaboration d'un plan d'amélioration opérationnelle
- Prestation 2A.7 - Appui à la définition du plan de déploiement d'une feuille de route
- Prestation 2A.8 - Appui à la mise en œuvre et au retour d'expérience (RETEX) d'une expérimentation ou d'une phase pilote
- Prestation 2A.9 - Appui au pilotage de projets
- Prestation 2A.10 - Appui à l'élaboration d'un plan de conduite du changement
- Prestation 2A.11 - Appui à la mise en œuvre d'un plan de conduite du changement

4.3.1 Prestation 2A.1 – Appui à l'élaboration d'un état des lieux organisationnel

Prestation 2A.1 : Appui à l'élaboration d'un état des lieux organisationnel	
Objectifs	Exemples de livrables
<p>Cette prestation vise à appuyer les bénéficiaires dans la réalisation de l'état des lieux d'une organisation (direction, service, fonction transverse, mission ou activité) sur différents aspects, et notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clarté des rôles et responsabilités - Modes de fonctionnement et de collaboration - Adéquation des objectifs et moyens - Processus et outils - Qualité du service rendu et satisfaction des usagers / collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Note de cadrage de l'état des lieux (objectifs, méthode, parties prenantes, calendrier) • Supports d'entretiens, d'enquête quantitative, d'ateliers de travail • Tableurs, synthèses d'analyse quantitative • Comptes rendus d'entretiens et d'ateliers • Synthèse d'entretiens, de résultats d'études quantitatives • Rapport d'état des lieux organisationnel et recommandations • Supports et comptes rendus de réunion de restitution • Kit méthodologique de transfert de compétences, supports de formation
Prestations attendues	
<ul style="list-style-type: none"> - Cadrer le périmètre, les objectifs et la méthodologie de réalisation de l'état des lieux. - Recueillir et analyser les données pertinentes (par exemple notes d'organisation, organigrammes, données d'effectifs), et en préparer une restitution synthétique. - Préparer et réaliser des entretiens individuels ou collectifs, et enquêtes quantitatives si nécessaire, et en formaliser une synthèse. - Préparer et mener si nécessaire une étude comparative d'autres organisations, ou s'appuyer sur des retours d'expérience pour formuler des recommandations. - Formaliser un rapport détaillé de l'état des lieux, incluant des recommandations étayées. 	

<ul style="list-style-type: none"> - Préparer et animer des sessions de restitution intermédiaires et finales, auprès des acteurs clé. - Préparer et mettre en œuvre les activités de transfert de compétences définies lors du cadrage de la mission. 	
--	--

4.3.2 Prestation 2A.2 – Appui à la définition d'une cible organisationnelle

Prestation 2A.2 : Appui à la définition d'une cible organisationnelle	
Objectifs <p>Il s'agit d'appuyer les bénéficiaires du ministère des armées dans la définition d'une organisation cible, incluant notamment la structure/organigramme, les fonctions clé, le dimensionnement, la gouvernance, les modes de fonctionnement, etc.).</p> <p>L'organisation cible peut concerner une direction, un service, une fonction transverse, mission ou activité.</p>	Exemples de livrables <ul style="list-style-type: none"> • Note de cadrage : objectifs, périmètre, parties prenantes, méthode, calendrier, etc. • Supports et comptes rendus d'entretiens et ateliers de travail • Analyse de faisabilité/d'impact/ de risques • Cartographie des risques • Plan de maîtrise des risques • Scenarios d'organisation présentant les impacts, avantages et inconvénients • Description de l'organisation cible : organigramme, gouvernance, principes de fonctionnement, effectifs, etc. • Supports et comptes rendus de réunion de restitution/validation • Kit méthodologique de transfert de compétences, supports de formation
Prestations attendues <ul style="list-style-type: none"> - Cadrer le périmètre, les objectifs attendus, les parties prenantes impliquées et la méthode de travail pour définir la cible organisationnelle. - Préparer, animer et restituer des ateliers de travail sur les différents champs de l'organisation cible, et notamment : rôles et responsabilités, modes de fonctionnement, processus de travail, outils, etc. - Réaliser en fonction de la demande, des analyses de faisabilité, d'impact et/ou de risques sur les dimensions organisationnelles retenues, identifier et décrire les leviers pour maîtriser les impacts et risques. - Définir des scenarios d'organisation cible présentant les avantages et inconvénients sur les dimensions organisationnelles retenues. - Formaliser une cible organisationnelle détaillée : organigramme, gouvernance, modes de fonctionnement, effectifs (REO), compétences, etc. sur l'ensemble des dimensions retenues. - Préparer et animer des réunions de restitution/validation du modèle organisationnel cible. 	

- Préparer et mettre en œuvre les activités de transfert de compétences définies lors du cadrage de la mission.

4.3.3 Prestation 2A.3 – Appui à l’élaboration d’une feuille de route de transformation organisationnelle

Prestation 2A.3 : Appui à l’élaboration d’une feuille de route de transformation organisationnelle

Objectifs

Cette prestation vise à appuyer les bénéficiaires du ministère des armées dans l’élaboration détaillée des étapes conduisant l’évolution d’une organisation actuelle vers une cible organisationnelle définie.

Elle s’appuie donc sur des éléments existants, tel qu’un état des lieux ou diagnostic organisationnel, et un modèle organisationnel cible détaillé sur les différentes dimensions de l’organisation.

Prestations attendues

- Cadrer la démarche d’élaboration de la feuille de route, en identifiant les parties prenantes et en s’appuyant sur les documents et études existants.
- Préparer et réaliser des ateliers de travail permettant d’identifier et prioriser notamment : les chantiers de la transformation organisationnelle, les jalons clé, les adhérences éventuelles avec d’autres projets (ex. transformation SI), les pré requis (fonctionnels, règlementaires, budgétaires), le modèle économique de la transformation.
- Définir les indicateurs clé de la transformation.
- Formaliser la feuille de route de transformation organisationnelle intégrant notamment la planification des chantiers prioritaires, les pré requis, le séquençement, le coût, etc.
- Préparer et animer des réunions de restitution et validation de la feuille de route de transformation organisationnelle.
- Préparer et mettre en œuvre les activités de transfert de compétences définies lors du cadrage de la mission.

Exemples de livrables

- Note de cadrage de la démarche : acteurs mobilisés, calendrier, modalités de restitution, livrables attendus.
- Supports et comptes rendus d’ateliers de travail
- Feuille de route de transformation : plan structuré et cadencé (jalons, feuille de route), prérequis (fonctionnels, juridiques, SI, organisationnels, budgétaire...), modalités de suivi du plan
- Modèle économique du projet de transformation (investissement, ROI attendu...)
- Fiche chantier détaillée par chantier identifié : périmètre, porteur(s), échéances.
- Supports et comptes rendus de réunion de restitution/validation.
- Kit méthodologique de transfert de compétences, supports de formation

4.3.4 Prestation 2A.4 – Appui à l'élaboration d'un diagnostic de performance

Prestation 2A.4 : Appui à l'élaboration d'un diagnostic de performance	
Objectifs <p>Cette prestation vise à appuyer le bénéficiaire dans la réalisation d'un diagnostic de la performance d'une organisation, ou d'un ou plusieurs processus choisis, répondant aux objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les dysfonctionnements et principaux points d'amélioration en matière d'efficacité / de qualité, - Identifier les contraintes et les principaux leviers à mobiliser pour y répondre, - Fixer un premier niveau d'ambition sur la cible. 	Exemples de livrables <ul style="list-style-type: none"> • Note de cadrage du diagnostic : objectifs, périmètre, méthode, parties prenantes, calendrier • Cartographie de l'organisation ou des processus existants • Supports et comptes rendus d'entretiens et ateliers de travail • Synthèse des irritants et dysfonctionnements, incluant une analyse des causes racines • Analyse des contraintes et leviers mobilisables, le cas échéant estimation des moyens à mettre en œuvre (effectifs, outils, etc.) • Estimation des gains attendus en termes de qualité, d'efficacité ou de performance • Rapport de retours d'expérience en lien avec des situations similaires • Tableur de retour sur investissement • Rapport détaillé de diagnostic de performance • Supports et comptes rendus de réunion de restitution • Kit méthodologique de transfert de compétences, supports de formation
Prestations attendues <ul style="list-style-type: none"> - Cadrer le périmètre (organisation, processus), les objectifs et la méthodologie de réalisation du diagnostic. - Identifier les entités de l'organisation ou les processus concernés et en réaliser une cartographie si nécessaire. - Recueillir et analyser les données pertinentes, notamment notes d'organisation, processus, procédures, données chiffrées, et en formaliser une synthèse. - Préparer et réaliser des entretiens individuels ou ateliers de travail pour : <ul style="list-style-type: none"> - Analyser l'organisation ou les processus existants, identifier les irritants et dysfonctionnements, et analyser leurs causes racines, - Identifier et qualifier les contraintes (techniques, humaines, financières, réglementaires, etc.), - Identifier les principaux leviers à mobiliser (par exemple, évolution de l'organisation, des règles métiers, du système technologique, des modes de collaboration et management, des compétences). - Réaliser une estimation des moyens nécessaires à l'amélioration de la performance de l'organisation, du ou des processus, des gains attendus et du retour sur investissement, en 	

<p>s'appuyant si nécessaire sur des retours d'expérience.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rédiger un rapport détaillé de diagnostic de performance incluant les éléments précités. - Préparer et animer des réunions de restitution du diagnostic. - Préparer et mettre en œuvre les activités de transfert de compétences définies lors du cadrage de la mission. 	
--	--

4.3.5 Prestation 2A.5 – Appui à l'élaboration des processus cibles

Prestation 2A.5 : Appui à l'élaboration des processus cibles	
Objectifs	Exemples de livrables
<p>Cette prestation consiste à appuyer la mise en place de nouveaux processus ou une réingénierie du / des processus identifiés par le bénéficiaire. Elle s'appuie sur une étude diagnostique préalable, ayant permis d'identifier les dysfonctionnements du ou des processus concernés.</p> <p>L'élaboration des processus cibles consiste ainsi en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un appui à la conception des évolutions de processus ou à la conception de nouveaux processus, - Un appui à l'analyse d'impacts des processus cibles (gains, impacts organisationnels, financiers et humains). 	<ul style="list-style-type: none"> • Note de cadrage de la démarche : objectifs, périmètre, méthode, parties prenantes, calendrier • Supports et comptes rendus d'entretiens et ateliers de travail • Macro-cartographie des processus cibles • Document détaillé présentant les schémas cibles des processus • Guides de procédures • Analyse d'impacts des processus cibles • Supports et comptes rendus de réunion de restitution/validation • Kit méthodologique de transfert de compétences, supports de formation
Prestations attendues	
<ul style="list-style-type: none"> - Cadrer la démarche d'élaboration des processus cibles: objectifs, périmètre des processus, méthode, parties prenantes, etc. - Préparer et réaliser des ateliers de travail pour élaborer les processus cibles, et définir notamment : les entrants, acteurs, étapes, activités, outils, durée cible, sortants, niveau de qualité attendue, etc. - Formaliser une macro-cartographie des processus cibles et les schémas détaillés des processus cibles. - Concevoir et formaliser le cas échéant, des guides de procédures permettant la mise en œuvre des processus cibles. - Réaliser l'analyse d'impacts des processus cibles : acteurs impliqués, rôles et responsabilités, 	

<p>effectifs, compétences, outils, modes de fonctionnement, circuits de validation, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparer et animer des séances de restitution et validation des processus cibles auprès des parties prenantes. - Préparer et mettre en œuvre les activités de transfert de compétences définies lors du cadrage de la mission. 	
--	--

4.3.6 Prestation 2A.6 - Appui à l'élaboration d'un plan d'amélioration opérationnelle

Prestation 2A.6 : Appui à l'élaboration d'un plan d'amélioration opérationnelle	
<p>Objectifs</p> <p>Cette prestation vise à appuyer le bénéficiaire dans l'élaboration d'une feuille de route pour concevoir et préparer la mise en œuvre de la transformation opérationnelle définie.</p> <p>L'élaboration de ce plan d'amélioration opérationnelle s'appuie sur un diagnostic de performance réalisé à la maille d'une organisation ou de processus définis, et/ou des processus cibles détaillés incluant une analyse d'impacts.</p>	<p>Exemples de livrables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supports et comptes rendus d'ateliers de travail • Rapport d'amélioration de pratiques : axes d'amélioration, moyens humains et techniques, etc. • Répertoire des indicateurs clé de performance opérationnelle, incluant la méthode de mesure de la performance / des gains • Plan d'amélioration opérationnelle détaillé • Supports et comptes rendus de réunion de restitution/validation • Kit méthodologique de transfert de compétences, supports de formation
<p>Prestations attendues</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser des ateliers de travail permettant de : <ul style="list-style-type: none"> - Identifier et prioriser les axes d'amélioration opérationnelle : performance, qualité, efficience. - Identifier et qualifier les moyens nécessaires à l'amélioration opérationnelle sur les différentes dimensions de l'organisation. - Définir les indicateurs clé de performance opérationnelle, leur méthode de mesure et les modalités de <i>reporting</i> : fréquence, mode de calcul, outils, etc. - Formaliser le plan de transformation opérationnelle intégrant notamment la planification des chantiers prioritaires, le séquençement et le rythme de déploiement. 	

<ul style="list-style-type: none"> - Préparer et animer des réunions de restitution et validation du plan d'amélioration opérationnelle. - Préparer et mettre en œuvre les activités de transfert de compétences définies lors du cadrage de la mission. 	
--	--

4.3.7 Prestation 2A.7 – Appui à la définition du plan de déploiement d'une feuille de route

Prestation 2A.7 : Appui à la définition du plan de déploiement d'une feuille de route	
<p>Objectifs</p> <p>Cette prestation vise à appuyer la déclinaison, à partir d'une feuille de route stratégique, organisationnelle ou opérationnelle établie, d'un plan de mise en œuvre dans le temps détaillant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La stratégie de déploiement: phases de déploiement, entités concernées, modalités de suivi, - Les plans d'actions déclinés par acteurs ou par chantiers, pour la mise en œuvre de la transformation, - Les prérequis au déploiement et les adhérences avec d'autres projets. 	<p>Exemples de livrables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Note de cadrage : objectifs, acteurs clé, calendrier pour l'élaboration du plan de déploiement • Support et comptes rendus d'ateliers de travail • Stratégie de déploiement : étapes, phases pilote/ d'expérimentation, acteurs, pré requis, adhérences • Plan de déploiement opérationnel détaillé : étapes, chantiers, RACI • Plans d'actions détaillés par chantiers (actions, RACI, indicateurs clé, échéances) • Modèle de tableau de bord de suivi • Trame de support de suivi • Supports et comptes rendus de réunion de présentation • Kit méthodologique de transfert de compétences, supports de formation
<p>Prestations attendues</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cadrer la démarche de travail pour l'élaboration du plan de déploiement: objectifs, acteurs clé, calendrier. - Identifier les acteurs clé du déploiement, clarifier le rôle et la mobilisation de chacun. - Mobiliser les parties prenantes pour co construire la stratégie de déploiement: durée globale et phasage du déploiement, structuration du déploiement (par fonction, processus, entité, population, région), définition d'une phase pilote ou d'expérimentations. - Structurer et formaliser le plan de déploiement détaillé: étapes et jalons clé, chantiers, résultats attendus par étapes, RACI, etc. - Définir si nécessaire des plans d'actions détaillés par acteurs ou par chantiers. - Définir les indicateurs, un tableau de bord et des supports de suivi du déploiement. 	

- Préparer et animer des réunions de présentation / validation du plan de déploiement.
- Préparer et mettre en œuvre les activités de transfert de compétences définies lors du cadrage de la mission.

4.3.8 Prestation 2A.8 – Appui à la mise en œuvre et au retour d'expérience (RETEX) d'une expérimentation ou d'une phase pilote

Prestation 2A.8: Appui à la mise en œuvre et au retour d'expérience (RETEX) d'une expérimentation ou d'une phase pilote

Objectifs

Cette prestation vise à appuyer les décideurs et responsables opérationnels dans le cadrage, la mise en œuvre, le suivi et la formalisation du retour d'expérience d'une phase d'expérimentation ou d'une phase pilote.

Elle intervient :

- Soit dans le cadre du déploiement d'une feuille de route stratégique, de transformation organisationnelle ou d'amélioration opérationnelle (étape préalable à la généralisation d'un déploiement),
- Soit dans une phase amont, dans le but d'affiner ou de pré tester une cible stratégique, organisationnelle ou opérationnelle.

Prestations attendues

- Cadrer la phase pilote ou l'expérimentation, notamment: objectifs, effet final recherché, périmètre, identification des parties prenantes, indicateurs de suivi, modalités de suivi et de communication.
- Préparer et animer une réunion de lancement auprès des parties prenantes.
- Piloter l'avancement et les résultats de la phase pilote, et définir si nécessaire des actions d'ajustement de sa mise en œuvre.
- Communiquer régulièrement sur le déroulement de la phase pilote/phase d'expérimentation auprès des acteurs concernés par la transformation.

Exemples de livrables

- Note de cadrage de l'expérimentation ou de la phase pilote : périmètre, objectifs, méthode, facteurs clé de succès, indicateurs clé...
- Support et compte rendu de réunion de lancement
- Documents de suivi de l'expérimentation ou de la phase pilote : tableaux de bord mis à jour, synthèse de l'avancement...
- Supports et comptes rendus de comités de suivi
- Rapport détaillé de RETEX incluant des éléments d'aide à la décision et/ou des recommandations en vue d'une généralisation
- Support synthétique de présentation du RETEX
- Kit méthodologique de transfert de compétences, supports de formation

<ul style="list-style-type: none"> - Clôturer la phase pilote et en tirer les conclusions et/ou recommandations pour une généralisation de la transformation, ou l'affinage d'une cible stratégique ou organisationnelle. - Formaliser et restituer le RETEX auprès des décideurs et responsables opérationnels. - Préparer et mettre en œuvre les activités de transfert de compétences définies lors du cadrage de la mission. 	
---	--

4.3.9 Prestation 2A.9 – Appui au pilotage de projets

Prestation 2A.9: Appui au pilotage de projets	
<p>Objectifs</p> <p>Cette prestation vise à appuyer les décideurs et responsables opérationnels dans le suivi des projets de transformation, afin d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une gouvernance et un niveau de partage d'informations adapté, ainsi qu'une coordination entre les parties prenantes du projet, tout au long de celui-ci, - Un suivi de l'avancement et des risques permettant la remontée d'alertes et la définition d'actions correctives si nécessaire. 	<p>Exemples de livrables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supports et comptes rendus de réunion de lancement • Tableaux de bord de suivi mis à jour • Plans d'actions mis à jour • Documents de suivi et de gestion des risques mis à jour • Supports et comptes rendus de comités de suivi opérationnels • Support et comptes rendus de comités de pilotage • Comptes rendus de réunions de coordination • Kit méthodologique de transfert de compétences, supports de formation
<p>Prestations attendues</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparer et animer une réunion de lancement de projet sur la base des documents existants fournis par le bénéficiaire. - Organiser la gouvernance et la comitologie de suivi de projet. - Définir et mettre à jour régulièrement les tableaux de bord et/ou plans d'actions de suivi de projet. - Assurer les actions de coordination nécessaires en associant les parties prenantes du projet concernées. - Identifier et remonter les alertes dans les instances adaptées, définir des mesures d'adaptation ou de correction, et en assurer le suivi. 	

<ul style="list-style-type: none"> - Mettre à jour le plan de suivi et gestion des risques. - Préparer, animer et réaliser les comptes rendus des comités de suivi opérationnels et des comités de pilotage. - Préparer et mettre en œuvre les activités de transfert de compétences définies lors du cadrage de la mission. 	
---	--

4.3.10 Prestation 2A.10 - Appui à l'élaboration d'un plan de conduite du changement

Prestation 2A.10 : Appui à l'élaboration d'un plan de conduite du changement	
<p>Objectifs</p> <p>Cette prestation vise à appuyer les bénéficiaires dans la définition d'une stratégie et d'un plan de conduite du changement, dans le but de favoriser l'adhésion, la compréhension et le bien-être des collaborateurs concernés dans le cadre d'un projet de transformation.</p> <p>Elle peut intervenir à différentes phases de conception et mise en œuvre d'un projet de transformation : dès la définition de la cible, lors de l'élaboration de la feuille de route, ou en parallèle de la définition du plan de déploiement de la transformation.</p>	<p>Exemples de livrables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Note de cadrage : démarche d'élaboration du plan d'accompagnement (objectifs, acteurs, jalons, méthode, etc.) • Cartographie des parties prenantes du projet de transformation • Analyse d'impacts de la transformation : nature des changements, nombre et segmentation des personnes impactées • Questionnaires, grilles d'entretien • Supports et comptes rendus des ateliers d'alignement • Etat des lieux des résistances et leviers d'adhésion • Stratégie de changement/cartographie des risques et scénarios • Plan de conduite du changement détaillé, incluant les éléments de communication, développement des compétences, soutien aux managers et agents
<p>Prestations attendues</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cadrer la démarche de définition du plan de conduite du changement. - Identifier et aligner les parties prenantes (autorités, responsables fonctionnels et/ou opérationnels) sur l'état final recherché et les éléments de changement. - Réaliser l'analyse des impacts humains de la transformation, notamment : nature (changement de structure, de rôle, de culture, de modes de travail...), nombre et segmentation des personnes concernées. - Identifier, par des questionnaires, entretiens, groupes de travail, les résistances au 	

<p>changement (croyances, craintes) et les leviers pour y répondre.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formaliser la stratégie de changement: risques et opportunités du changement, arguments du changement, engagement des autorités, appui sur des relais du changement (ex. managers, ambassadeurs). - Définir en co construction et formaliser le plan de conduite du changement incluant: plan de communication, plan de développement (formation, sensibilisation), actions de soutien (espaces de discussion). - Définir un système de suivi du changement: indicateurs, fréquence, modalités de recueil et diffusion des indicateurs, etc. - Préparer et animer des réunions de présentation/validation du plan de conduite du changement. - Préparer et mettre en œuvre les activités de transfert de compétences définies lors du cadrage de la mission. 	<ul style="list-style-type: none"> • Système de suivi du changement, modèles de tableaux de bord • Supports et comptes rendus de réunion de présentation/validation du plan d'accompagnement • Kit méthodologique de transfert de compétences, supports de formation
--	---

4.3.11 Prestation 2A.11 - Appui à la mise en œuvre d'un plan de conduite du changement

Prestation 2A.11 : Appui à la mise en œuvre d'un plan de conduite du changement	
<p>Objectifs</p> <p>Sur la base d'un plan de conduite du changement défini, cette prestation vise à appuyer les bénéficiaires dans la mise en œuvre des actions incluses dans le plan, la mesure des effets du changement et le réajustement si nécessaire du plan d'accompagnement.</p> <p>Cette prestation vise ainsi à accompagner la pérennisation et la normalisation du changement, en ancrant une nouvelle culture, de nouveaux modèles comportementaux et de nouvelles pratiques dans le quotidien des acteurs concernés par le changement.</p>	<p>Exemples de livrables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plans d'actions détaillés de conduite du changement : activités, RACI, échéances, livrables • Modèles et/ou supports de conduite du changement : dispositifs de formation, de soutien, éléments d'aide à la communication... • Trames de questionnaires et entretiens de suivi du changement • Tableaux de bord/Outils de suivi des effets du changement

Prestations attendues

- Appuyer la mise en œuvre des actions définies dans le plan de conduite du changement :
 - Assurer sa déclinaison en plans d'actions précis,
 - Appuyer la conception de supports et outils de communication (éléments de langage, trames de message), de dispositifs de développement des compétences (trames de formation/sensibilisation), de dispositifs de soutien et gestion des tensions (ex. espaces de discussion), etc.
- Mesurer et restituer régulièrement les effets du changement, les tensions, bénéfices et l'efficacité du plan de conduite du changement, à partir du système de suivi défini.
- Réajuster si nécessaire le plan de conduite du changement.
- Appuyer l'ancrage du changement dans la durée : matérialiser les bénéfices du changement, consolider les nouvelles pratiques.
- Réaliser une réunion de clôture/de célébration de la réussite du changement.
- Préparer et mettre en œuvre les activités de transfert de compétences définies lors du cadrage de la mission.

- Supports de restitution des effets du changement
- Plan de conduite du changement mis à jour
- Supports et comptes rendus d'ateliers d'ancrage
- Support de réunion de clôture
- Rapport de synthèse : effets de la conduite du changement, réussites, point d'attention et recommandations finales
- Kit méthodologique de transfert de compétences, supports de formation

4.3.12 Liste des unités d'œuvre (UO) du lot 2A

Lot 2A - Appui à la transformation organisationnelle, à l'efficacité opérationnelle et à la conduite du changement – Lot sans habilitation			
Niveau de complexité	Charge de l'UO en jour/homme		
	5	10	20
Prestation 2A.1 - Appui à l'élaboration d'un état des lieux organisationnel			
Niveau simple	UO 2A.1 simple 5jh	UO 2A.1 simple 10jh	UO 2A.1 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2A.1 moyen 5jh	UO 2A.1 moyen 10jh	UO 2A.1 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2A.1 complexe 5jh	UO 2A.1 complexe 10jh	UO 2A.1 complexe 20jh
Prestation 2A.2 - Appui à la définition d'une cible organisationnelle			
Niveau simple	UO 2A.2 simple 5jh	UO 2A.2 simple 10jh	UO 2A.2 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2A.2 moyen 5jh	UO 2A.2 moyen 10jh	UO 2A.2 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2A.2 complexe 5jh	UO 2A.2 complexe 10jh	UO 2A.2 complexe 20jh
Prestation 2A.3 - Appui à l'élaboration d'une feuille de route de transformation organisationnelle			
Niveau simple	UO 2A.3 simple 5jh	UO 2A.3 simple 10jh	UO 2A.3 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2A.3 moyen 5jh	UO 2A.3 moyen 10jh	UO 2A.3 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2A.3 complexe 5jh	UO 2A.3 complexe 10jh	UO 2A.3 complexe 20jh

Prestation 2A.4 - Appui à l'élaboration d'un diagnostic de performance			
Niveau simple	UO 2A.4 simple 5jh	UO 2A.4 simple 10jh	UO 2A.4 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2A.4 moyen 5jh	UO 2A.4 moyen 10jh	UO 2A.4 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2A.4 complexe 5jh	UO 2A.4 complexe 10jh	UO 2A.4 complexe 20jh
Prestation 2A.5 - Appui à l'élaboration des processus cibles			
Niveau simple	UO 2A.5 simple 5jh	UO 2A.5 simple 10jh	UO 2A.5 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2A.5 moyen 5jh	UO 2A.5 moyen 10jh	UO 2A.5 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2A.5 complexe 5jh	UO 2A.5 complexe 10jh	UO 2A.5 complexe 20jh
Prestation 2A.6 - Appui à l'élaboration d'un plan d'amélioration opérationnelle			
Niveau simple	UO 2A.6 simple 5jh	UO 2A.6 simple 10jh	UO 2A.6 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2A.6 moyen 5jh	UO 2A.6 moyen 10jh	UO 2A.6 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2A.6 complexe 5jh	UO 2A.6 complexe 10jh	UO 2A.6 complexe 20jh
Prestation 2A.7 - Appui à la définition du plan de déploiement d'une feuille de route			
Niveau simple	UO 2A.7 simple 5jh	UO 2A.7 simple 10jh	UO 2A.7 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2A.7 moyen 5jh	UO 2A.7 moyen 10jh	UO 2A.7 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2A.7 complexe 5jh	UO 2A.7 complexe 10jh	UO 2A.7 complexe 20jh
Prestation 2A.8 - Appui à la mise en œuvre et au RETEX d'une expérimentation ou d'une phase pilote			
Niveau simple	UO 2A.8 simple 5jh	UO 2A.8 simple 10jh	UO 2A.8 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2A.8 moyen 5jh	UO 2A.8 moyen 10jh	UO 2A.8 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2A.8 complexe 5jh	UO 2A.8 complexe 10jh	UO 2A.8 complexe 20jh
Prestation 2A.9 - Appui au pilotage de projets			
Niveau simple	UO 2A.9 simple 5jh	UO 2A.9 simple 10jh	UO 2A.9 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2A.9 moyen 5jh	UO 2A.9 moyen 10jh	UO 2A.9 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2A.9 complexe 5jh	UO 2A.9 complexe 10jh	UO 2A.9 complexe 20jh
Prestation 2A.10 - Appui à l'élaboration d'un plan de conduite du changement			
Niveau simple	UO 2A.10 simple 5jh	UO 2A.10 simple 10jh	UO 2A.10 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2A.10 moyen 5jh	UO 2A.10 moyen 10jh	UO 2A.10 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2A.10 complexe 5jh	UO 2A.10 complexe 10jh	UO 2A.10 complexe 20jh
Prestation 2A.11 - Appui à la mise en œuvre d'un plan de conduite du changement			
Niveau simple	UO 2A.11 simple 5jh	UO 2A.11 simple 10jh	UO 2A.11 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2A.11 moyen 5jh	UO 2A.11 moyen 10jh	UO 2A.11 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2A.11 complexe 5jh	UO 2A.11 complexe 10jh	UO 2A.11 complexe 20jh

Jh= jour/homme

Le niveau de complexité des UO est exposé au paragraphe 5.4 du présent CCTPC.

A titre indicatif, la répartition de la charge entre les différents profils ciblée pour la réalisation des prestations du lot 2A est la suivante.

Pour les prestations 2A.1 à 2A.7 et 2A.10:

- Niveau simple : 10% directeur de projet/principal, 20% manager/chef de projet, 35% consultant senior/confirmé et 35% consultant junior.
- Niveau moyen : 10% directeur de projet/principal, 10% senior manager/directeur, 20% manager/chef de projet, 30% consultant senior/confirmé, 30% consultant junior.
- Niveau complexe : 10% expert, 10% directeur de projet/principal, 10% senior manager/directeur, 20% manager/chef de projet, 50% consultant senior/confirmé.

Pour les prestations 2A.8 et 2A.11 :

- Niveau simple : 5% directeur de projet/principal, 15% manager/chef de projet, 40% consultant senior/confirmé et 40% consultant junior.
- Niveau moyen : 10% directeur de projet/principal, 10% senior manager/directeur, 20% manager/chef de projet, 30% consultant senior/confirmé, 30% consultant junior.
- Niveau complexe : 10% directeur de projet/principal, 10% senior manager/directeur, 30% manager/chef de projet, 25% consultant senior/confirmé, 25% consultant junior.

Pour la prestation 2A.9 :

- Niveau simple : 30% manager/chef de projet, 70% consultant junior.
- Niveau moyen : 5% directeur de projet/principal, 25% manager/chef de projet, 30% consultant senior/confirmé, 40% consultant junior.
- Niveau complexe : 10% directeur de projet/principal, 20% manager/chef de projet, 70% consultant senior/confirmé.

4.4 LOT 2B – APPUI A LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE, A L'EFFICACITE OPERATIONNELLE ET A LA CONDUITE DU CHANGEMENT – Lot avec habilitation Secret

4.4.1 Prestations attendus au titre du lot 2B

Ce lot reprend de manière identique l'ensemble des prestations du lot 2A décrites dans le présent document. Toutefois, les prestations réalisées au titre de ce lot 2B revêtent des données sensibles (accès à des informations et supports protégés ou classifiés).

Le niveau de classification (pour l'accès et/ou la détention d'Informations et Supports Classifiés) et/ou la mention de protection « Diffusion Restreinte » sont indiqués dans chaque bon de commande ou marché subséquent.

Le niveau de classification sécurité des données traitées au sein du lot 2B est au maximum de type « Secret ». Il est exigé que les titulaires de ce lot soient habilités au niveau Secret pour exécuter les prestations.

4.4.2 Liste des unités d'œuvre (UO) du lot 2B

Lot 2B - Appui à la transformation organisationnelle, à l'efficacité opérationnelle et à la conduite du changement – Lot avec habilitation Secret			
Niveau de complexité	Charge de l'UO en jour/homme		
	5	10	20
Prestation 2B.1 - Appui à l'élaboration d'un état des lieux organisationnel			
Niveau simple	UO 2B.1 simple 5jh	UO 2B.1 simple 10jh	UO 2B.1 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2B.1 moyen 5jh	UO 2B.1 moyen 10jh	UO 2B.1 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2B.1 complexe 5jh	UO 2B.1 complexe 10jh	UO 2B.1 complexe 20jh
Prestation 2B.2 - Appui à la définition d'une cible organisationnelle			
Niveau simple	UO 2B.2 simple 5jh	UO 2B.2 simple 10jh	UO 2B.2 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2B.2 moyen 5jh	UO 2B.2 moyen 10jh	UO 2B.2 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2B.2 complexe 5jh	UO 2B.2 complexe 10jh	UO 2B.2 complexe 20jh
Prestation 2B.3 - Appui à l'élaboration d'une feuille de route de transformation organisationnelle			
Niveau simple	UO 2B.3 simple 5jh	UO 2B.3 simple 10jh	UO 2B.3 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2B.3 moyen 5jh	UO 2B.3 moyen 10jh	UO 2B.3 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2B.3 complexe 5jh	UO 2B.3 complexe 10jh	UO 2B.3 complexe 20jh
Prestation 2B.4 - Appui à l'élaboration d'un diagnostic de performance			
Niveau simple	UO 2B.4 simple 5jh	UO 2B.4 simple 10jh	UO 2B.4 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2B.4 moyen 5jh	UO 2B.4 moyen 10jh	UO 2B.4 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2B.4 complexe 5jh	UO 2B.4 complexe 10jh	UO 2B.4 complexe 20jh
Prestation 2B.5 - Appui à l'élaboration des processus cibles			
Niveau simple	UO 2B.5 simple 5jh	UO 2B.5 simple 10jh	UO 2B.5 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2B.5 moyen 5jh	UO 2B.5 moyen 10jh	UO 2B.5 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2B.5 complexe 5jh	UO 2B.5 complexe 10jh	UO 2B.5 complexe 20jh
Prestation 2B.6 - Appui à l'élaboration d'un plan d'amélioration opérationnelle			
Niveau simple	UO 2B.6 simple 5jh	UO 2B.6 simple 10jh	UO 2B.6 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2B.6 moyen 5jh	UO 2B.6 moyen 10jh	UO 2B.6 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2B.6 complexe 5jh	UO 2B.6 complexe 10jh	UO 2B.6 complexe 20jh
Prestation 2B.7 - Appui à la définition du plan de déploiement d'une feuille de route			
Niveau simple	UO 2B.7 simple 5jh	UO 2B.7 simple 10jh	UO 2B.7 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2B.7 moyen 5jh	UO 2B.7 moyen 10jh	UO 2B.7 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2B.7 complexe 5jh	UO 2B.7 complexe 10jh	UO 2B.7 complexe 20jh
Prestation 2B.8 - Appui à la mise en œuvre et au RETEX d'une expérimentation ou d'une phase pilote			
Niveau simple	UO 2B.8 simple 5jh	UO 2B.8 simple 10jh	UO 2B.8 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2B.8 moyen 5jh	UO 2B.8 moyen 10jh	UO 2B.8 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2B.8 complexe 5jh	UO 2B.8 complexe 10jh	UO 2B.8 complexe 20jh
Prestation 2B.9 - Appui au pilotage de projets			
Niveau simple	UO 2B.9 simple 5jh	UO 2B.9 simple 10jh	UO 2B.9 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2B.9 moyen 5jh	UO 2B.9 moyen 10jh	UO 2B.9 moyen 20jh

Niveau complexe	UO 2B.9 complexe 5jh	UO 2B.9 complexe 10jh	UO 2B.9 complexe 20jh
Prestation 2B.10 - Appui à l'élaboration d'un plan de conduite du changement			
Niveau simple	UO 2B.10 simple 5jh	UO 2B.10 simple 10jh	UO 2B.10 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2B.10 moyen 5jh	UO 2B.10 moyen 10jh	UO 2B.10 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2B.10 complexe 5jh	UO 2B.10 complexe 10jh	UO 2B.10 complexe 20jh
Prestation 2B.11 - Appui à la mise en œuvre d'un plan de conduite du changement			
Niveau simple	UO 2B.11 simple 5jh	UO 2B.11 simple 10jh	UO 2B.11 simple 20jh
Niveau moyen	UO 2B.11 moyen 5jh	UO 2B.11 moyen 10jh	UO 2B.11 moyen 20jh
Niveau complexe	UO 2B.11 complexe 5jh	UO 2B.11 complexe 10jh	UO 2B.11 complexe 20jh

Jh= jour/homme

Le niveau de complexité des UO est exposé au paragraphe 5.4 du présent CCTPC.

A titre indicatif, la répartition de la charge entre les différents profils ciblée pour la réalisation des prestations du lot 2B est la suivante.

Pour les prestations 2B.1 à 2B.7 et 2B.10 :

- Niveau simple : 10% directeur de projet/principal, 20% manager/chef de projet, 35% consultant senior/confirmé et 35% consultant junior.
- Niveau moyen : 10% directeur de projet/principal, 10% senior manager/directeur, 20% manager/chef de projet, 30% consultant senior/confirmé, 30% consultant junior.
- Niveau complexe : 10% expert, 10% directeur de projet/principal, 10% senior manager/directeur, 20% manager/chef de projet, 50% consultant senior/confirmé.

Pour les prestations 2B.8 et 2B.11 :

- Niveau simple : 5% directeur de projet/principal, 15% manager/chef de projet, 40% consultant senior/confirmé et 40% consultant junior.
- Niveau moyen : 10% directeur de projet/principal, 10% senior manager/confirmé, 20% manager/chef de projet, 30% consultant senior/confirmé, 30% consultant junior.
- Niveau complexe : 10% directeur de projet/principal, 10% senior manager/directeur, 30% manager/chef de projet, 25% consultant senior/confirmé, 25% consultant junior.

Pour la prestation 2B.9 :

- Niveau simple : 30% manager/chef de projet, 70% consultant junior.
- Niveau moyen : 5% directeur de projet/principal, 25% manager/chef de projet, 30% consultant senior/confirmé, 40% consultant junior.
- Niveau complexe : 10% directeur de projet/principal, 20% manager/chef de projet, 70% consultant senior/confirmé.

5 CLAUSES COMMUNES A TOUS LES LOTS ET MODALITÉS DE RÉALISATION DES TRAVAUX

5.1 MODALITES DE PILOTAGE DE L'ACCORD CADRE

5.1.1 Modalités de suivi et de pilotage de l'Accord-cadre

Réunion de lancement

Afin de garantir un démarrage optimal et une coordination efficace entre les titulaires et l'acheteur, l'administration organise une réunion de lancement avant le 31 mars 2026. Cette réunion regroupe l'ensemble des titulaires des quatre (4) lots de l'accord-cadre afin de :

- Présenter les objectifs généraux et les attentes spécifiques des prestations de l'accord-cadre ;
- Expliquer les modalités opérationnelles et contractuelles de mise en œuvre des prestations ;
- Mettre en place un calendrier prévisionnel des points de suivi réguliers (plénière).

Ce temps d'échange permet d'instaurer un cadre de travail collaboratif, de renforcer la communication entre les parties prenantes et de poser les bases d'un pilotage harmonieux et efficace de l'accord-cadre.

Réunions de suivi annuelle de l'Accord-Cadre

Une réunion de suivi annuelle de l'accord-cadre est organisée par l'administration et réunit l'ensemble des titulaires des quatre lots de l'accord-cadre.

Cette réunion annuelle vise notamment à :

- Faire le point du fonctionnement global de la relation entre le Ministère des Armées et les titulaires, en abordant des sujets communs aux différents lots ;
- Examiner les problématiques rencontrées par l'ensemble des titulaires de l'accord-cadre ou les bénéficiaires des prestations ;
- Anticiper les besoins ou évolutions susceptibles d'impacter l'exécution future des marchés subséquents ou des bons de commande pour l'ensemble des titulaires de l'accord-cadre ;
- Partager les retours d'expérience (RETEX) des différentes parties sur les prestations réalisées ;
- Echanger sur les perspectives d'amélioration de l'exécution et les bonnes pratiques identifiées ;

- Evoquer les évolutions législatives, réglementaires et les éventuelles évolutions contractuelles (*) impactant l'accord-cadre.

L'ordre du jour de cette réunion peut évoluer en fonction du besoin. Il est communiqué lors de l'envoi de la convocation.

Chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu rédigé par l'administration et transmis aux participants.

(*) Les comptes rendus ne peuvent pas avoir pour effet de modifier l'accord-cadre.

Comité de Pilotage (COPIL)

Un Comité de Pilotage (COPIL) peut être organisé à l'initiative de l'administration, individuellement avec chaque titulaire, afin de suivre de manière spécifique l'exécution des prestations liées au(x) lot(s) dont il est attributaire.

Le COPIL peut se réunir une fois par an dans les locaux de l'administration, ou plus fréquemment si elle l'estime nécessaire. Les réunions exceptionnelles doivent être convoquées avec un préavis adapté aux circonstances.

Le COPIL est chargé de :

- Superviser l'exécution des marchés subséquents/bon de commande pour chacun des lots, en veillant au respect des délais, des coûts et des objectifs définis ;
- Examiner l'avancement des missions en cours et valider les plans d'action correctifs en cas de déviation ;
- Analyser la qualité des prestations fournies et formuler des recommandations pour améliorer la performance future ;
- Examiner la qualité des prestations livrées et leur adéquation aux besoins exprimés dans les marchés subséquents ;
- Identifier et analyser les dysfonctionnements observés, ainsi que leurs impacts opérationnels et contractuels ;
- Garantir le respect des exigences de confidentialité, notamment pour les informations sensibles générées dans le cadre des missions ;
- Évaluer la valeur ajoutée des prestations réalisées, en intégrant des indicateurs de performance et de satisfaction ;
- Assurer le retour d'expérience (RETEX) sur les missions, en identifiant les difficultés rencontrées et en proposant des axes d'amélioration ;
- Résoudre les éventuelles problématiques opérationnelles ou organisationnelles relatives à l'exécution de l'accord-cadre et de ses lots.
- Veiller au respect des stipulations de l'accord-cadre et des engagements contractuels par les parties ;

- Suivre l'exécution des pénalités éventuellement appliquées et analyser leurs causes ;
- Identifier et discuter les éventuelles évolutions organisationnelles ou opérationnelles proposées par le titulaire pour améliorer la performance globale ;
- Maintenir et renforcer la relation contractuelle entre l'acheteur et chaque titulaire.

Chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu détaillé, rédigé par le titulaire et transmis à l'administration dans un délai de quinze (15) jours calendaires.

Les comptes rendus ne peuvent avoir pour effet de modifier l'accord-cadre.

5.1.2 Documentation et Suivi

Transmission des livrables

Chaque titulaire transmet les livrables au bénéficiaire de la prestation dans les délais prévus au sein du marché subséquent ou du bon de commande.

Le titulaire est tenu d'adresser la totalité des livrables produits sur l'année en question à sga-dtpm-amc.ach.fct@intradef.gouv.fr conformément à l'article 8 du CCAPC.

En cas de retard dans la transmission des livrables, l'administration applique les pénalités prévues au sein de l'article 12 du CCAPC.

Rapport annuel des Titulaires

Chaque titulaire de chaque lot est tenu de fournir, avant le 01^{er} décembre de chaque année, un rapport annuel consolidant les travaux réalisés sur l'année N. Ce rapport, transmis à l'Agence ministérielle de conseil à l'adresse sga-dtpm-amc.ach.fct@intradef.gouv.fr, doit inclure les éléments suivants :

- **Synthèse des missions exécutées** : Liste des marchés subséquents/bons de commande attribués, précisant l'intitulé, l'objet et la nature des prestations réalisées, ainsi que les montants réalisés à date (CA) et les durées des différents marchés subséquents.
- **Participation aux marchés subséquents** : Nombre de consultations auxquelles le titulaire a répondu, précisant le nombre de marchés subséquents remportés et perdus.
- **Bilan financier** : Montants notifiés et facturés sur l'année, avec explication des écarts éventuels.
- **Marchés subséquents en cours de candidature** : Liste des marchés subséquents pour lesquels le titulaire est en phase de mise en concurrence au moment de la rédaction du rapport.
- **Évaluation de la performance globale du lot** : Analyse qualitative basée sur les retours des entités bénéficiaires et une évaluation des actions menées en matière de responsabilité sociétale environnementale.

- **Retour d'expérience et faits marquants** : Enseignements tirés, difficultés rencontrées et propositions d'amélioration concernant les procédures de mise en concurrence et l'exécution des prestations.
- **Perspectives pour l'année suivante** : Prévisions et axes stratégiques envisagés dans le cadre du lot pour lequel il est attributaire pour l'année à venir.

Ce rapport peut servir de base à la préparation des réunions plénières et individuelles, permettant un suivi approfondi des prestations et une évaluation continue de la performance des titulaires.

5.2 EXIGENCES DE MANAGEMENT ET D'ASSURANCE QUALITÉ

Le présent chapitre définit les principales exigences de management et d'assurance qualité dans les marchés subséquents et bons de commande. Ces exigences doivent permettre d'assurer les prestations de chaque marché subséquent ou bon de commande avec les performances attendues, dans les délais prescrits.

Chaque titulaire de l'accord-cadre doit décrire les dispositions d'organisation interne mises en place pour la réalisation du présent accord-cadre et des prestations des marchés subséquents et bons de commande, en présentant son organisation et la répartition des responsabilités. Il indique notamment le ou les responsables et leurs coordonnées, points d'entrée avec les parties prenantes pour les échanges d'information.

5.2.1 Généralités

Exigence MQ 1

Le titulaire de chaque marché subséquent ou bon de commande doit assumer l'entière responsabilité de la qualité de tous les travaux qui s'y rapportent. Il établit, documente, met en œuvre et entretient un système de management de la qualité et en améliore en permanence l'efficacité.

5.2.2 Organisation de l'opération

Exigence MQ 2

Chaque titulaire de l'accord-cadre doit définir pour la durée du présent accord-cadre une organisation et les moyens associés permettant de garantir à l'acheteur ou à son représentant la maîtrise, la coordination, la cohérence des travaux ainsi que la tenue des objectifs fixés.

Exigence MQ 3

Chaque titulaire de l'accord-cadre fournit et entretient un plan de management et d'assurance qualité (PMAQ) succinct qui doit préciser l'organisation et les moyens

associés envisagés permettant de garantir la maîtrise, la coordination et la cohérence des tâches et des travaux de son ressort ainsi que la tenue des objectifs fixés. Il présente la répartition des responsabilités, qui se schématise par un (ou des) organigramme(s). Les principaux responsables sont identifiés. Il est, le cas échéant, mis à jour à l'occasion des marchés subséquents.

5.2.3 Gestion des risques

Exigence MQ 4

Le titulaire de chaque marché subséquent ou bon de commande doit avertir l'administration (les trois services indiqués à l'article 5.1 du CCAPC) dès qu'il identifie un risque critique, en précisant les impacts de la réalisation de l'événement sous-jacent, et l'action de maîtrise qu'il prévoit d'entreprendre.

Si le risque ne remet pas en cause directement les engagements contractuels du titulaire (risques pouvant par exemple être liés à l'intervention de l'Etat dans le processus de conduite du projet), le titulaire assure un rôle d'alerte sur l'apparition de ces risques et un rôle de suivi sans être tenu d'entreprendre une action de réduction ou de suppression.

5.2.4 Réunions

Exigence MQ 5

Pour les bons de commande, une réunion de lancement se tient au maximum trente (30) jours calendaires après la notification dudit bon de commande, et présente toute l'organisation mise en place par le titulaire pour répondre aux besoins du client ainsi que les jalons techniques identifiés pour la bonne réalisation des prestations. La date de cette réunion correspond au début d'exécution des prestations conformément à l'article 3.5 du CCAPC.

Pour les marchés subséquents, la date et le délai de la tenue de la réunion de lancement, le cas échéant, sont prévus dans les documents particuliers de chaque marché.

Exigence MQ 6

Pour les bons de commande, les réunions d'avancement sont programmées aux échéances définies dans ceux-ci.

Pour les marchés subséquents, les dates, délais et contenus des réunions d'avancement, le cas échéant, sont prévus dans les documents particuliers de chaque marché.

Toutefois, lors de ces réunions d'avancement du bon de commande ou du marché subséquent, les points suivants peuvent notamment être abordés :

- Les renseignements permettant à l'administration de suivre l'exécution du marché subséquent ou du bon de commande, et mettre en évidence, pour chaque thème, un état d'avancement des travaux cohérents avec le délai contractuel du thème, (par exemple un diagramme date-date (ou temps-temps) ;
- Les travaux exécutés avec les résultats obtenus ;
- Les travaux restant à exécuter avec les résultats attendus ;
- Les difficultés rencontrées dans l'exécution des travaux et leur influence sur le déroulement des prestations ;
- Les solutions envisagées et/ou mises en œuvre pour résoudre ces difficultés ;
- Le tableau de synthèse des risques et points durs du marché ;
- Le tableau des actions qualité (en cours et closes) ;
- L'état documentaire (réalisé et à réaliser) ;
- La mise à jour du planning en référence au planning initial ;
- Les informations sur la maîtrise des délais ;
- Les actions, les décisions et les orientations prises et/ou à prendre ;
- Les actions, les décisions et les orientations à choisir avant la prochaine réunion d'avancement ;
- Les décisions à prendre en réunion en précisant les éléments à considérer ;
- Le suivi des risques.

Pour assurer le bon déroulement de l'opération et le suivi des travaux, des réunions supplémentaires de présentation de l'avancement des travaux peuvent être organisées à l'initiative du bénéficiaire, de l'acheteur ou à la demande du titulaire de chaque marché subséquent ou bon de commande.

Exigence MQ 7

Des réunions techniques particulières peuvent être provoquées en tant que de besoin par le bénéficiaire ou le titulaire de chaque marché subséquent ou bon de commande.

Exigence MQ 8

Les livrables associés aux différentes réunions, leur cadencement, leur contenu et leur délai de remise sont précisés dans chaque marché subséquent ou bon de commande le cas échéant.

5.2.5 Rapport de fin de mission

Exigence MQ 9

Un rapport de fin de mission de trois (3) pages maximum est rédigé par le titulaire et adressé à—l'administration, au plus tard 30 jours calendaires après la fin de la prestation, via l'adresse mail sga-dtpm-amc.ach.fct@intradef.gouv.fr. Son objectif est de constituer une base de données des différents projets externalisés dans le domaine du conseil et d'évaluer les apports et la valeur ajoutée des prestations. Il contient :

- Une synthèse de la prestation présentant les points marquants de l'intervention réalisée et les résultats obtenus.
- Une évaluation de la prestation sur la base de son coût, de sa valeur ajoutée réelle et des suites qui lui seront données (création d'options nouvelles, augmentation du degré d'adaptabilité, amélioration de la qualité ou du fonctionnement des organisations).

5.3 EXIGENCES RELATIVES AUX PROFILS DES INTERVENANTS POUR LES 4 LOTS

Dans le cadre des prestations exécutées au titre des marchés subséquents et des bons de commande, les profils des intervenants doivent répondre aux exigences suivantes, conformément aux niveaux de responsabilité et d'expertise attendus.

Le titulaire doit s'assurer que chaque profil proposé dispose des compétences, diplômes et expériences mentionnés ci-dessous. Les périodes effectuées en stage ou en alternance ne sont pas comptabilisées dans les années d'expériences indiquées ci-dessous.

En outre, l'implication de profils de haut niveau au sein d'un projet (directeur de projet et/ou experts) doit être dûment justifiée et correspondre à l'implication réelle des intervenants rentrant dans cette catégorie.

Une expérience du service public et/ou du ministère des armées est appréciée pour exécuter les prestations de l'accord-cadre.

1. Consultant Junior

- **Diplôme minimum requis :**
Diplôme de niveau Bac+5 (Master) ou équivalent d'une grande école de commerce, d'ingénieurs, universitaire, dans les domaines de l'économie, de la gestion, ou des sciences techniques.
- **Expérience professionnelle minimale :**
Moins de 4 ans d'expérience professionnelle dans le domaine de compétences nécessaire à la mission.
- **Compétences et expertise attendues :**

- Capacité à analyser des données complexes, conduire des entretiens et à structurer des rapports.
- Maîtrise des outils bureautiques avancés (Excel, PowerPoint, etc.)
- Bonnes aptitudes en communication écrite et orale.
- Capacité d'apprentissage rapide et travail en équipe.
- Réalisation des travaux sous la supervision rapprochée de son supérieur hiérarchique

- **Responsabilités :**

Appui analytique, recherche documentaire, préparation de livrables sous supervision.

2. Consultant Sénior / Confirmé

- **Diplôme minimum requis :**

Diplôme de niveau Bac+5 (Master) ou équivalent, d'une grande école de commerce, d'ingénieurs, universitaire, dans les domaines de l'économie, de la gestion, ou des sciences techniques.

- **Expérience professionnelle minimale :**

4 à 6 ans d'expérience dans le conseil ou dans un domaine d'expertise connexe.

- **Compétences et expertise attendues :**

- Capacité à conduire des analyses complexes et proposer des recommandations.
- Bonne maîtrise des méthodologies de conseil et outils d'analyse.
- Autonomie dans la gestion de sous-projets.
- Interaction régulière avec des interlocuteurs clients.

- **Responsabilités :**

Pilotage de tâches complexes, contribution active aux livrables et supervision des consultants juniors.

3. Manager / Chef de Projet

- **Diplôme minimum requis :**

Diplôme Bac+5 ou MBA ou équivalent, avec un complément en gestion de projet ou spécialisation sectorielle souhaitée.

- **Expérience professionnelle minimale :**

7 à 10 ans d'expérience, incluant une expérience significative en gestion de projets complexes.

- **Compétences et expertise attendues :**

- Capacité à planifier, coordonner et superviser des équipes.
- Maîtrise des relations clients et des processus de gouvernance projet.
- Expertise technique ou sectorielle sur des problématiques spécifiques.
- Aptitude à livrer des résultats dans des délais et budgets maîtrisés.

- **Responsabilités :**

Supervision de missions ou projets, gestion des équipes, supervision et/ou réalisation des livrables, et interaction client pour garantir la satisfaction et la réussite du projet.

4. Senior Manager / directeur

- **Diplôme minimum requis :**

Diplôme Bac+5 ou MBA ou équivalent, d'une grande école ou université renommée, avec une spécialisation souhaitée dans un domaine d'expertise spécifique.

- **Expérience professionnelle minimale :**

Plus de 10 ans d'expérience, incluant une expertise approfondie dans un ou plusieurs secteurs stratégiques.

- **Compétences et expertise attendues :**

- Solide expérience en pilotage de projets stratégiques et opérationnels d'envergure.
- Capacité à coordonner et superviser des équipes pluridisciplinaires.
- Expertise dans l'identification et la résolution de problématiques complexes.
- Aptitude à interagir avec des décideurs de haut niveau et à adapter les solutions aux besoins stratégiques de l'organisation.
- Vision stratégique combinée à une approche opérationnelle pour garantir des résultats mesurables.

- **Responsabilités :**

Pilotage de projets stratégiques complexes, encadrement des équipes, supervision et/ou réalisation des livrables, et interaction directe avec les décideurs pour proposer des solutions adaptées et maximiser la valeur ajoutée des missions.

5. Directeur de Projet / Principal

- **Diplôme minimum requis :**

Diplôme Bac+5 ou MBA ou équivalent, d'une institution réputée, complété par une expertise reconnue dans un secteur ou domaine spécifique.

- **Expérience professionnelle minimale :**

15 ans d'expérience minimum, avec une maîtrise démontrée de missions stratégiques et complexes.

- **Compétences et expertise attendues :**

- Vision stratégique sur des problématiques complexes
- Capacité à diriger des projets stratégiques d'envergure
- Coordination d'équipes multidisciplinaires sur plusieurs missions
- Leadership, capacité à inspirer la confiance des clients de haut niveau
Interaction avec des dirigeants et à prendre en compte leurs attentes stratégiques
- Expertise reconnue dans des domaines de pointe (ex : transformation digitale, finance, innovation)
- Garant de l'achèvement et de la qualité des opérations menées dans le cadre de la mission

- **Responsabilités :**

Direction des projets complexes et supervision de plusieurs équipes.

Développement et fidélisation de grands comptes, supervision des livrables, pilotage de la stratégie du cabinet et contribution à sa gestion interne.

6. Expert

- **Diplôme minimum requis :**

Diplôme spécifique (Doctorat, Master spécialisé) d'une grande école ou équivalent, dans le domaine d'expertise visé.

- **Expérience professionnelle minimale :**

10 ans d'expérience professionnelle minimum dans un domaine spécifique, avec une reconnaissance avérée de son expertise.

- **Compétences et expertise attendues :**

- Maîtrise approfondie d'un domaine ou secteur spécifique (exemple : digital, réglementation, finance).
 - Capacités à fournir des recommandations stratégiques fondées sur une expertise pointue.
 - Interventions ponctuelles à forte valeur ajoutée pour résoudre des problématiques complexes.
 - Aptitude à interagir avec des parties prenantes de haut niveau sur des enjeux précis.
- **Responsabilités :**

Contribution spécialisée pour des sujets complexes ou innovants, supervision et/ou réalisation des livrables liés au champ d'expertise, interventions ponctuelles pour appuyer les équipes projet ou le client directement.

Obligations du Titulaire :

Chaque profil doit être justifié par un CV détaillé, incluant les diplômes et expériences en rapport avec le niveau exigé par l'expression de besoin de chaque mission. L'administration se réserve le droit de demander les diplômes ou leurs copies.

Le remplacement d'un intervenant doit être validé par le client et un profil équivalent ou supérieur est proposé.

Le non-respect des exigences entraîne le rejet du profil conformément à l'article 6.2.3 du CCAPC.

5.4 MODALITÉS DE CHOIX DES UNITÉS D'ŒUVRE (UO)

Le bénéficiaire détermine le niveau de complexité de chaque UO (simple, moyen, complexe), en fonction de critères relatifs à la mission qui s'appliquent quel que soit le lot, tels que principalement la complexité du métier, du domaine de réalisation de la mission et de l'écosystème d'acteurs.

En fonction de la durée et de la charge estimatives du projet, l'administration détermine la nature et le nombre d'UO nécessaire à la réalisation de la prestation.

Le choix des UO se porte sur celles dont le nombre de jours/homme est le plus élevé. Par exemple, pour une mission dont la charge prévisionnelle est estimée à 50 jours/homme, les UO sont réparties entre 2 UO de 20 jours/homme et 1 UO de 10 jours/homme.

5.5 MODALITÉS DE TRANSFERT DE COMPÉTENCES

Le titulaire veille à intégrer le transfert de compétences vers le bénéficiaire de la mission, comme une composante à part entière de chaque prestation réalisée dans le cadre d'un marché subséquent ou d'un bon de commande.

Des activités de transfert de compétences sont intégrées dans les démarches d'accompagnement, et ce à chaque étape de l'exécution de la prestation.

5.5.1 Phase de cadrage

Le transfert de compétences fait l'objet d'un cadrage à part entière, impliquant l'identification, avec le bénéficiaire du ministère :

- Des approches, méthodes, outils (etc.) qui seront mobilisés au cours de la mission et qui feront l'objet d'un transfert de compétences,
- Des activités qui doivent spécifiquement être réalisées en co-construction, afin de favoriser la montée en compétences des équipes du ministère tout au long de la prestation.

Le cadrage du transfert de compétences fait l'objet d'un point dédié au cours de la réunion de lancement, et vise également à définir le contenu du kit méthodologique fourni par le titulaire en fin de mission (*voir partie 5.5.3*).

5.5.2 Phase de réalisation de la mission d'appui

Un mode de travail favorisant la collaboration et l'apprentissage des bénéficiaires est mis en œuvre, incluant à tout moment de la prestation :

- La préparation et l'animation conjointe d'entretiens, réunions ou ateliers de travail ;
- La participation d'un ou plusieurs membres du ministère lors d'entretiens de parangonage ;
- Des séances de travail conjointes pour élaborer les analyses, construire des supports de présentation, définir des indicateurs, etc. ;
- Des itérations régulières lors de la formalisation des livrables.

5.5.3 Phase de clôture de la mission et de capitalisation

Cette phase permet de consolider et d'ancrer le transfert de compétences du titulaire vers le bénéficiaire de la prestation. Les modalités, qui seront précisées lors de la phase de cadrage de la prestation, comportent *a minima*, la fourniture obligatoire d'un kit méthodologique/guide de *réplicabilité* (format Word ou PPT, 5 pages minimum).

Ce kit reprend une ou plusieurs méthodes/outils déployés au cours de la mission et identifiés lors de la phase de cadrage, comme devant faire l'objet d'un transfert de compétences. Ce kit doit être autoporteur, compréhensible par tous et dans n'importe quel contexte, et contenir les éléments suivants :

- Une présentation détaillée des méthodes et outils pré identifiés ;

- Des trames et modèles liés à la méthode/outil (trames d'entretiens, grille Excel d'analyse, matrice d'analyse, liste d'indicateurs type, schémas de restitution, etc.);
- Un retour réflexif sur l'utilisation de la méthode/outil au cours de la prestation.

Ce kit est envoyé à l'administration, au plus tard le jour de clôture de la mission. Le contenu de ce kit est détaillé dans l'annexe 1 au présent CCTPC « *Format du kit méthodologique de transfert de compétences* ».

Le transfert de compétences est réalisé sur l'ensemble des lots de l'accord-cadre, par exemple sur les thématiques suivantes :

1. Accompagnement stratégique : axes et outils d'analyse pour le diagnostic stratégique, méthodes de définition d'une vision cible, analyse et manipulation de base données complexes, méthodologie de résolution de problèmes, construction de présentation impactante pour aider la prise de décisions, ...

2. Transformation organisationnelle, efficacité opérationnelle et conduite du changement : techniques de gestion de projet, techniques de facilitation et animation d'ateliers, *design thinking*, méthode d'analyse des causes racines, méthodologie Lean Six Sigma, méthodes et outils de diagnostic organisationnel, définition d'un modèle organisationnel cible, indicateurs de pilotage, méthodes *test&learn* et amélioration continue, construction de questionnaires pour identifier les résistances, mesurer l'impact du changement et des mesures d'accompagnement, etc.