

**ACCORD-CADRE
PRESTATIONS INTELLECTUELLES INFORMATIQUES
(P2I)**

CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIÈRES

LOT 1

Assistance au pilotage de projets et accompagnement transverse

Table des matières

1. Cadre général	10
1.1. Objet et enjeux du lot 1	10
1.2. Articulation du Lot 1 avec les autres lots de l'accord-cadre P2I	11
1.3. Contexte et objectifs de la mission	12
1.4. Périmètre et évolutivité du lot 1	13
1.5. Apport stratégique du Lot 1 dans la transformation numérique	13
1.6. Valeur ajoutée attendue : efficacité, innovation, souveraineté, résilience, RSE	14
2. Gouvernance et comitologie	15
2.1. Organisation de la gouvernance	15
2.2. Comitologie	15
2.3. Pilotage des interdépendances et coordination fonctionnelle	19
2.4. Intégration des exigences réglementaires	19
2.5. Structuration des instances de pilotage	20
2.6. Gestion des parties prenantes et logique de mutualisation	20
2.7. Appui à la gestion et au pilotage des projets numériques	21
2.8. Maîtrise des risques et traitement des aléas projet	21
2.9. Alignement stratégique et gestion des priorités multi-projets	22
2.10. Mise en place de dashboards intelligents pour le suivi projet	22
2.11. Exigences de certifications attendues	23
3. Typologie des missions et catalogue des unités d'œuvre	24
3.1. Typologie des livrables	24
3.2. Niveaux de complexité	24
3.3. Engagements contractuels	24
3.4. Traçabilité et alignement des livrables	25
3.5. Modèle de fiche de mission, trame UO, grille de livrables attendus	25
4. Description des prestations de cadrage et de conception	27
4.1. Note de compréhension métier	27
4.1.1. UO_LOT1_NCM-S : Note de compréhension métier - Simple	28
4.1.2. UO_LOT1_NCM-ST : Note de compréhension métier - Standard	29
4.1.3. UO_LOT1_NCM-C : Note de compréhension métier - Complexe	29
4.1.4. UO_LOT1_ENT : Pack d'entretiens (5 entretiens)	29
4.2. Fiche de cadrage	30
4.2.1. UO_LOT1_FDC-S : Fiche de cadrage - Simple	30

4.2.2.	UO_LOT1_FDC-ST : Fiche de cadrage - Standard	30
4.2.3.	UO_LOT1_FDC-C : Fiche de cadrage - Complexe	31
4.3.	Arbre de questionnement	31
4.3.1.	UO_LOT1_ADQ-S : Arbre de questionnement évolutif - Simple	31
4.3.2.	UO_LOT1_ADQ-ST : Arbre de questionnement évolutif - Standard	32
4.4.	Livrables de médiation	32
4.4.1.	UO_LOT1_LMF-S : Livrables de médiation fonctionnelle - Simple	32
4.4.2.	UO_LOT1_LMF-ST : Livrables de médiation fonctionnelle - Standard	32
4.4.3.	UO_LOT1_LMF-C : Livrables de médiation fonctionnelle - Complexe	33
4.5.	Mission flash d'appui à la gouvernance fonctionnelle	33
4.5.1.	UO_LOT1_MFA-S : Mission flash d'appui MOA - Simple	34
4.5.2.	UO_LOT1_MFA-ST : Mission flash d'appui MOA - Standard	34
4.5.3.	UO_LOT1_MFA-C : Mission flash d'appui MOA - Complexe	34
4.5.4.	UO_LOT1_AAF – Audit express / Analyse flash	34
4.6.	Modélisation des processus métiers	35
4.6.1.	UO_LOT1_MDP-S : Modélisation des processus métiers - Simple	35
4.6.2.	UO_LOT1_MDP-ST : Modélisation des processus métiers - Standard	36
4.6.3.	UO_LOT1_MDP-C : Modélisation des processus métiers - Complexe	36
4.7.	Spécifications fonctionnelles	37
4.7.1.	UO_LOT1_SFC-S : Spécifications fonctionnelles complètes - Simple	37
4.7.2.	UO_LOT1_SFC-ST : Spécifications fonctionnelles complètes - Standard	38
4.7.3.	UO_LOT1_SFC-C : Spécifications fonctionnelles complètes - Complexe	38
5.	Accompagnement et conduite du changement	39
5.1.	Stratégie d'accompagnement au changement et de formation utilisateurs	39
5.1.1.	UO_LOT1_PDC-S : Plan de conduite du changement - Simple	39
5.1.2.	UO_LOT1_PDC-ST : Plan de conduite du changement - Standard	39
5.1.3.	UO_LOT1_PDC-C : Plan de conduite du changement - Complexe	40
5.2.	Élaboration des guides et supports interactifs (e-learning, tutoriels vidéos, fiches pratiques)	40
5.2.1.	UO_LOT1_PDS-S : Pack de supports utilisateurs (guides, tutoriels, e-learning) - Simple	40
5.2.2.	UO_LOT1_PDS-ST : Pack de supports utilisateurs (guides, tutoriels, e-learning) - Standard	41
5.2.3.	UO_LOT1_PDS-C : Pack de supports utilisateurs (guides, tutoriels, e-learning) - Complexe	41

5.2.4.	<i>UO_LOT1_CIT : Support de sensibilisation à la cybersécurité et aux bonnes pratiques IT</i>	41
5.3.	Pilotage du maintien en conditions opérationnelles (MCO)	42
5.3.1.	Gestion proactive des anomalies et incidents fonctionnels	42
5.3.1.1.	<i>UO_LOT1_RDS : Rapport de supervision fonctionnelle et MCO</i>	42
5.3.2.	Automatisation des mises à jour et suivi des évolutions	43
5.3.3.	Mise en place d'un plan de continuité d'activité (PCA) et gestion de crise	43
6.	Accompagnement méthodologique à l'agilité	45
6.1.	Structuration de la gouvernance agile transverse ministérielle	45
6.1.1.	<i>UO_LOT1_GAT-S : Dispositif de gouvernance agile transverse - Simple</i>	46
6.1.2.	<i>UO_LOT1_GAT-ST : Dispositif de gouvernance agile transverse - Standard</i>	46
6.1.3.	<i>UO_LOT1_GAT-C : Dispositif de gouvernance agile transverse - Complexe</i>	46
6.1.4.	<i>UO_LOT1_AGI-COM-S : Organisation et animation des instances de gouvernance agile - Simple</i>	47
6.1.5.	<i>UO_LOT1_AGI-COM-ST : Organisation et animation des instances de gouvernance agile - Standard</i>	47
6.1.6.	<i>UO_LOT1_AGI-COM-C : Organisation et animation des instances de gouvernance agile - Complexe</i>	47
6.1.7.	<i>UO_LOT1_BPM-S : Backlog produit - Simple</i>	48
6.1.8.	<i>UO_LOT1_BPM-ST : Backlog produit - Standard</i>	48
6.1.9.	<i>UO_LOT1_BPM-C : Backlog produit - Complexe</i>	48
6.1.10.	<i>UO_LOT1_RPM-S : Roadmap produit - Simple</i>	48
6.1.11.	<i>UO_LOT1_RPM-ST : Roadmap produit - Standard</i>	49
6.1.12.	<i>UO_LOT1_RPM-C : Roadmap produit - Complexe</i>	49
6.2.	Accompagnement à la mise en place d'une méthodologie Agile à l'échelle (SAFe, LeSS, Spotify)	49
6.2.1.	<i>UO_LOT1_AGI-S : Note de cadrage SAFe / LeSS / Spotify - Simple</i>	50
6.2.2.	<i>UO_LOT1_AGI-ST : Note de cadrage SAFe / LeSS / Spotify - Standard</i>	50
6.2.3.	<i>UO_LOT1_AGI-C : Note de cadrage SAFe / LeSS / Spotify - Complexe</i>	50
6.3.	Formation et coaching des équipes projet, Product Owners et Scrum Masters	51
6.3.1.	<i>UO_LOT1_COA-S : Coaching agile - Simple</i>	51
6.3.2.	<i>UO_LOT1_COA-ST : Coaching agile - Standard</i>	52
6.3.3.	<i>UO_LOT1_COA-C : Coaching agile - Complexe</i>	52
6.4.	Animation de communautés fonctionnelles et innovation collective	52
6.4.1.	<i>UO_LOT1_ACF-S : Animation de communauté métier - Simple</i>	53
6.4.2.	<i>UO_LOT1_ACF-ST : Animation de communauté métier - Standard</i>	53

6.4.3.	UO_LOT1_ACF-C : Animation de communauté métier - Complexe	53
6.5.	Suivi de la vélocité et amélioration continue du delivery	54
6.5.1.	UO_LOT1_NDS-S : Note de synthèse agile ou backlog priorisé - Simple	55
6.5.2.	UO_LOT1_NDS-ST : Note de synthèse agile ou backlog priorisé - Standard	55
6.5.3.	UO_LOT1_NDS-C : Note de synthèse agile ou backlog priorisé - Complexe	56
6.6.	Intégration des principes DevOps et CI/CD dans les processus	56
7.	Conformité, architecture et innovation : exigences techniques et méthodes	57
7.1.	Cartographie d'interfaces	57
7.1.1.	UO_LOT1_ARC-S : Cartographie d'interfaces - Simple	57
7.1.2.	UO_LOT1_ARC-ST : Cartographie d'interfaces - Standard	57
7.1.3.	UO_LOT1_ARC-C : Cartographie d'interfaces - Complexe	57
7.2.	Dictionnaire de données métier	58
7.2.1.	UO_LOT1_DICO : Dictionnaire de données métier	58
7.3.	Interopérabilité et architecture ouverte (API, microservices, cloud hybride)	59
7.4.	Intégration sécurisée de l'intelligence artificielle dans les processus métiers, la supervision et l'automatisation	59
7.4.1.	UO_LOT1_IAR-S : Étude IA-RPA - Simple	60
7.4.2.	UO_LOT1_IAR-ST : Étude IA-RPA - Standard	61
7.4.3.	UO_LOT1_IAR-C : Étude IA-RPA - Complexe	61
7.5.	Standards et bonnes pratiques (SecNumCloud, ITIL, COBIT, SAFe)	61
7.6.	Solutions low-code / no-code : cadrage fonctionnel et arbitrage stratégique	62
7.7.	Veille réglementaire et normative	63
7.8.	Sécurisation fonctionnelle et auditabilité	63
8.	Pilotage et suivi de la qualité des prestations	64
8.1.	Description des unités d'œuvre de pilotage et de suivi de la qualité	64
8.1.1.	UO_LOT1_CIL : Coordination inter-lots	64
8.1.2.	UO_LOT1_TDBI : Tableau de bord de performance inter-lots	65
8.1.3.	UO_LOT1_TDB-S : Tableau de bord de pilotage projet - Simple	65
8.1.4.	UO_LOT1_TDB-ST : Tableau de bord de pilotage projet - Standard	65
8.1.5.	UO_LOT1_TDB-C : Tableau de bord de pilotage projet - Complexe	65
8.1.6.	UO_LOT1_AOP : Appui opérationnel ponctuel	66
8.1.7.	UO_LOT1_REX : Note de retour d'expérience inter-projets	66
8.2.	Processus de revue qualité interne	66
8.3.	Mission flash d'observation des signaux faibles	66

8.4.	Diagnostic d'anti-fragilité	67
8.4.1.	UO_LOT1_AFR : Diagnostic d'anti-fragilité	67
8.4.2.	UO_LOT1_NAP – Note stratégique / alerte projet	67
9.	Assistance à la réversibilité / Gestion des transitions	69
9.1.	Plan de réversibilité et transfert des connaissances automatisé	69
9.2.	Documentation complète et mise à disposition du code source et des référentiels	70
9.3.	Stratégie d'archivage sécurisé et conformité réglementaire	71
9.4.	Audit post-transition et bilan d'efficacité du transfert	72
9.5.	Exercices pratiques de continuité et gestion de crise	73
9.6.	Description des prestations prévues BPU	73
9.6.1.	UO_LOT1_APT-S : Audit post-transition et bilan de réversibilité - Simple	73
9.6.2.	UO_LOT1_APT-ST : Audit post-transition et bilan de réversibilité - Standard	73
9.6.3.	UO_LOT1_APT-C : Audit post-transition et bilan de réversibilité - Complexe	74
9.6.4.	UO_LOT1_PDR-S : Plan de réversibilité - Simple	74
9.6.5.	UO_LOT1_PDR-ST : Plan de réversibilité - Standard	74
9.6.6.	UO_LOT1_PDR-C : Plan de réversibilité - Complexe	74
10.	Engagements du Titulaire	76
10.1.	Engagements de performance et clauses de pénalité	76
10.2.	Dispositif de pilotage de la performance : KPI, SLA, relances et pénalités	78
10.2.1.	Principes généraux	78
10.2.2.	Indicateurs KPI	78
10.2.3.	Niveaux de service	79
10.2.4.	Relances graduées en cas de non-remise d'un livrable	79
10.2.5.	Pénalités applicables	79
10.2.6.	Manquements répétés, revue contractuelle et mesures correctrices	80
10.2.7.	Auditabilité et droit d'audit	80
10.3.	Plan d'Assurance Qualité (PAQ)	81
10.4.	Amélioration continue	81
10.5.	Plan d'Assurance Sécurité (PAS)	81
10.6.	Souveraineté et maîtrise des données	82
10.7.	Modalités de facturation et suivi budgétaire	83
10.8.	Confidentialité, sécurité et propriété intellectuelle des livrables	84
10.9.	Exemplarité éthique, accessibilité et sobriété numérique	86
11.	Annexes et référentiels	87

11.1.	Modèles de livrables et référentiels méthodologiques _____	87
11.2.	Validation et conformité des outils, solutions et plateformes _____	89
11.3.	Coordination documentaire entre le Titulaire du lot 1 et les Titulaires des lots 2, 3 et 4 de l'accord-cadre _____	92
11.4.	Gestion proactive des évolutions et obsolescences _____	92
11.5.	Revue et optimisation continue de la gestion documentaire _____	92
11.6.	Exemples de plans de tests, guides utilisateurs et dashboards _____	92

Présentation de l'Administration

Le Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères

Le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères représente, défend et promeut les intérêts de la France et des Français dans tous les domaines auprès des pays étrangers et au sein des organisations internationales.

Sa mission se décline autour de plusieurs piliers :

- agir dans le monde pour la paix, la sécurité et le respect des droits de l'Homme ;
- promouvoir les entreprises françaises à l'international, renforcer l'attractivité de la France et porter la diplomatie économique ;
- contribuer à une mondialisation permettant un développement durable et équilibré de la planète ;
- assurer la présence des idées, de la langue et de la culture françaises dans le monde, tout en valorisant la diversité culturelle.

En quelques chiffres :

- 178 ambassades et représentations permanentes
- 90 consulats généraux et consulats et 119 sections consulaires
- 101 instituts français
- 830 alliances françaises
- 612 écoles et lycées de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE)
- 13 941 agents

Direction du Numérique

Au sein du MEAE, la Direction du numérique (DNUM) est la structure responsable de la conception, de l'animation et de la mise en œuvre des systèmes d'information, ainsi que de la transformation numérique du Ministère et de son réseau à l'étranger.

La DNUM garantit la fiabilité, la sécurité et la performance de l'environnement numérique ministériel en cohérence avec les enjeux de souveraineté et de résilience numérique. Elle accompagne et encourage les services du Ministère dans leur effort de transformation numérique et met à leur disposition des outils numériques dans le respect de la politique de sécurité des systèmes d'information du Ministère.

La DNUM est composée de 5 sous-directions appelées Missions :

- La Mission Administration Générale (AG) est dédiée :
 - o à la gestion des ressources
 - o aux formations métiers
 - o au budget et le suivi de l'exécution des marchés
 - o au contrôle de gestion
 - o au Réseau des correspondants et des Centres Régionaux d'Assistance des SIC (CRASIC).

- La Mission Projets des Systèmes d'Information (PSI) se consacre aux projets applicatifs et aux études, avec 3 bureaux :
 - Applications informatiques de gestion
 - Applications et portails transverses
 - Services informatisés aux usagers
- La Mission Infrastructures, Exploitation et Sécurité (IES) :
 - administre l'ensemble des systèmes et des réseaux
 - sécurise le SI
 - et assure sa cyberdéfense
- La Mission Stratégie et Innovation Numérique (SIN) couvre :
 - l'architecture et la cohérence technique
 - la politique de sécurité
 - la veille technologique
 - l'innovation
- La Mission Outils et Services aux Utilisateurs (OSU) :
 - acquiert et diffuse les matériels, logiciels et services numériques
 - assure un service d'assistance aux utilisateurs et de soutien technique aux centres régionaux à travers le monde (CRASIC).

1. Cadre général

1.1. Objet et enjeux du lot 1

Le présent lot porte sur la réalisation de prestations d'assistance au pilotage de projets et d'accompagnement transverse en matière de prestations intellectuelles informatiques au bénéfice du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) et de ses opérateurs, dans le cadre des opérations de transformation numérique de l'Administration.

Le lot « Assistance au pilotage de projets et accompagnement transverse » s'articule avec les autres lots de l'accord-cadre P2I, en particulier ceux relatifs au développement et à la maintenance (lots 2 et 3) et à la tierce recette applicative (lot 4), afin de garantir l'alignement fonctionnel des livrables, la maîtrise des interdépendances multi-lots et l'assistance à l'animation de la gouvernance agile transverse définie par l'Administration à l'échelle du Ministère.

Le présent CCTP s'inscrit dans le cadre d'un accord-cadre soumis aux dispositions du CCAG-TIC 2021, auquel il se réfère pour toutes les clauses administratives, contractuelles et financières non expressément définies dans le présent document. En cas de divergence d'interprétation entre les pièces contractuelles, l'ordre de priorité prévu au CCAP s'applique. Toute notion non définie dans ce document renvoie aux définitions en vigueur dans le CCAG-TIC et dans le Code de la commande publique.

Le présent lot repose sur une logique d'obligation de résultats, fondée sur la production et la validation de livrables fonctionnels structurants. Le Titulaire est attendu sur sa capacité à :

- fournir des livrables complets, conformes, contextualisés et validés dans les délais ;
- garantir l'utilisabilité, la traçabilité et la maintenabilité de ses productions ;
- contribuer activement à la soutenabilité des projets menés par l'Administration.

Les prestations ne sont pas valorisées en jours-homme, mais forfaitairement selon une nomenclature de livrables types définie au BPU. Chaque mission donne lieu à un ou plusieurs livrables, dont la validation constitue le seul déclencheur de facturation.

Les prestations attendues couvrent notamment :

- le cadrage fonctionnel et l'expression des besoins ;
- la formalisation de spécifications fonctionnelles et la modélisation, en mode projet ou agile ;
- le pilotage projet, l'alignement stratégique et la gestion des risques ;
- l'accompagnement agile, la conduite du changement, la recette fonctionnelle ;
- la formalisation documentaire et la réversibilité.

Le présent lot couvre exclusivement l'assistance fonctionnelle, méthodologique et organisationnelle. Toute activité technique, développement, intégration ou exploitation relève des autres lots. Le Titulaire ne réalise pas de prestations de développement.

Exigence Titulaire 1.1

Le Titulaire s'engage à garantir un niveau de qualité de service conforme aux attentes de l'Administration et à mobiliser, selon les commandes notifiées, des équipes disponibles, compétentes et en capacité d'assurer la continuité et la fiabilité des prestations sur l'ensemble du périmètre confié.

1.2. Articulation du Lot 1 avec les autres lots de l'accord-cadre P2I

Le présent lot s'inscrit dans le cadre d'un accord-cadre multi-lots destiné à couvrir l'ensemble des prestations intellectuelles informatiques du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

Cet accord-cadre vise à garantir la cohérence, la continuité et la performance des projets numériques du Ministère à travers une organisation modulaire et complémentaire des lots.

L'accord-cadre comporte également les lots suivants :

	Titre	Objet	Fonctions du Lot 1
Lot 2	Projets spécifiques par marchés subséquents	Réalisation de projets spécifiques à forte valeur technique ou fonctionnelle, exécutés à prix forfaitaire par marchés subséquents.	Planification, pilotage opérationnel, validation des livrables
Lot 3	Développement et maintenance à bons de commande	Prestations de développement et de maintenance courante exécutées au fil de l'eau, valorisées au livrable.	
Lot 4	Tierce Recette Applicative (TRA)	Vérification, validation et homologation fonctionnelle et technique des applications.	Coordination
Lot 5	Conseil opérationnel et audits techniques	Prestations de conseil, d'audit de conformité, d'accessibilité et de mise en conformité réglementaire.	Intégration des résultats d'audit, de conseil, de gouvernance de la données et d'IA
Lot 6	Innovation et expertise Data & IA	Accompagnement à l'innovation numérique, à la valorisation des données et à l'intégration de solutions d'intelligence artificielle.	

Le Titulaire du présent Lot 1 intervient en appui transverse des autres lots.

Il assure notamment :

- la coordination inter-lots et la cohérence méthodologique des travaux ;
- la consolidation des plannings et des charges entre projets ;
- l'assistance à la supervision de la qualité, de la sécurité et de la conformité des livrables ;
- la capitalisation des retours d'expérience et l'alimentation des tableaux de bord transverses ;
- le suivi consolidé des performances et de la satisfaction des bénéficiaires ;
- l'assistance à l'animation des instances de gouvernance conjointes avec les Titulaires des autres lots et l'Administration.

Le Titulaire réalise des prestations d'assistance méthodologique, fonctionnelle et organisationnelle. Il n'exécute pas de développement, de tests techniques, de maintenance applicative, d'exploitation opérationnelle, ni d'astreinte. Il assiste l'Administration pour la

préparation des mises en production et pour la revue des dispositifs d'exploitation, sans réaliser d'activité d'exploitation.

Il assure la cohérence et la continuité documentaire, fonctionnelle et méthodologique entre l'ensemble des lots de l'accord-cadre P2I, y compris les lots 5 et 6 lorsqu'ils concourent à la gouvernance, à l'audit, à la donnée ou à l'intelligence artificielle.

Toute réalisation technique (développement, tests techniques, CI/CD, TMA, MCO applicatif) relève exclusivement du Lot 3. En cas de doute, la réalisation technique bascule vers le Lot 3.

L'ensemble des prestations réalisées au titre du présent lot s'exécute en coordination étroite avec les autres Titulaires de l'accord-cadre, sous l'autorité de l'Administration, dans le respect des règles de gouvernance définies par l'Administration et précisées dans le présent CCTP.

Exigence Titulaire 1.2

Le Titulaire du présent lot n'entretient aucune relation contractuelle directe avec les titulaires des autres lots de l'accord-cadre P2I.

Toute coordination, interaction, synchronisation ou échange inter-lots s'effectue exclusivement sous l'autorité et à l'initiative de l'Administration, dans le cadre des instances de gouvernance définies au présent CCTP ou à la demande expresse de l'Administration.

Le Titulaire ne peut ni imposer, ni négocier, ni modifier directement les modalités d'intervention, les livrables, les délais ou les priorités des titulaires des autres lots.

Cette absence de lien contractuel n'exclut pas les échanges opérationnels nécessaires à la bonne exécution des prestations, dès lors qu'ils sont encadrés, tracés et validés par l'Administration.

1.3. Contexte et objectifs de la mission

La Direction du Numérique (DNUM) du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères conduit une stratégie de modernisation des systèmes d'information visant à renforcer l'agilité, la performance et la qualité des services délivrés aux agents, aux usagers et aux partenaires institutionnels. Les prestations du lot s'insèrent dans cette dynamique pour garantir l'alignement entre besoins métiers, solutions techniques et trajectoires de transformation.

Les objectifs poursuivis sont les suivants :

- Structurer l'expression des besoins et améliorer leur traduction fonctionnelle ;
- Fiabiliser les choix en matière de cadrage et de conception fonctionnelle et de priorisation des exigences ;
- Faciliter la coordination des parties prenantes et la formalisation des livrables ;
- Contribuer à l'appropriation des solutions mises en œuvre.

Exigence Titulaire 1.3

Le Titulaire formalise pour chaque commande un planning prévisionnel détaillé, validé par l'Administration, intégrant les jalons contractuels et les instances de validation métier. Il tient ce planning à jour tout au long de la mission.

1.4. Périmètre et évolutivité du lot 1

Le périmètre couvre l'ensemble des domaines fonctionnels ministériels : gestion administrative, finances, ressources humaines, action consulaire, projets transverses, référentiels, et autres. Les prestations s'exécutent selon des modalités pouvant combiner intervention sur site (Paris ou Nantes), hors site, ou à distance, selon les conditions définies dans chaque bon de commande.

Le présent lot est conçu pour évoluer afin de s'adapter aux priorités stratégiques du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, aux transformations organisationnelles internes, ainsi qu'aux évolutions réglementaires et technologiques. Il permet également d'intégrer, dans le cadre des bons de commande- et du périmètre contractuel du présent lot, des prestations expérimentales à visée d'innovation fonctionnelle ou organisationnelle.

Exigence Titulaire 1.4

Le Titulaire met en œuvre un dispositif de montée ou descente en charge rapide, avec une capacité à proposer, en lien avec les commandes notifiées, sous 5 jours ouvrés, un plan de mobilisation / démobilisation de ressources sur demande expresse de l'Administration.

1.5. Apport stratégique du Lot 1 dans la transformation numérique

Ce lot constitue un levier stratégique de sécurisation et de structuration des projets. Il contribue à l'alignement entre les orientations ministérielles, les besoins opérationnels et les solutions déployées. Il apporte une plus-value dans la capitalisation des connaissances, la modernisation et la modélisation des processus, ainsi que la maîtrise des coûts et des risques.

Il garantit également la formalisation des livrables attendus par l'Administration, la structuration des interactions entre les parties prenantes, ainsi que le bon suivi des engagements contractuels.

Exigence Titulaire 1.5

Le Titulaire met à disposition une base de connaissances interopérable, validée par l'Administration, avec une mise à jour à l'issue de chaque prestation. Un tableau de bord fonctionnel doit permettre un suivi précis des connaissances capitalisées, selon des modalités de mesure validées par l'Administration, avec un taux de réutilisation de 85 % ou plus en fin de mission.

Le Titulaire élabore un plan formel de transfert de compétences, incluant :

- la documentation des savoir-faire clés,
- la formation des remplaçants ou nouvelles ressources,
- le suivi des actions de montée en compétence,
- la garantie de continuité opérationnelle en cas de changement d'équipe.

Ce plan est soumis à validation de l'Administration et actualisé périodiquement.

1.6. Valeur ajoutée attendue : efficacité, innovation, souveraineté, résilience, RSE

L'Administration attend une contribution mesurable et objectivée du Titulaire sur les axes suivants :

- Efficacité fonctionnelle, par la structuration rigoureuse des actions, la gestion des charges et des délais, ainsi que la production de livrables de qualité.
- Innovation responsable, par l'introduction contrôlée de nouvelles pratiques (agilité, design de service, modélisation visuelle) et l'utilisation de technologies émergentes adaptées aux besoins de l'Administration.
- Souveraineté numérique, par le renforcement des capacités internes à piloter et à documenter les projets en toute indépendance.
- Résilience, par la formalisation des processus critiques, la préparation au changement et l'anticipation des ruptures organisationnelles.
- Responsabilité sociétale et environnementale, par la prise en compte des enjeux de responsabilité sociétale, de sobriété numérique, d'accessibilité et de gestion des impacts environnementaux, en intégrant les principes de durabilité dans l'exécution des missions, en favorisant la performance économique locale, et en soutenant l'inclusion des PME dans le cadre des prestations.

Le Titulaire intègre dans ses prestations une démarche RSE mesurable, couvrant la maîtrise de l'empreinte carbone, la sobriété numérique et la responsabilité sociale.

Cette démarche RSE comprend :

- la maîtrise de l'empreinte carbone des activités,
- la promotion de la sobriété numérique,
- le respect des principes d'inclusion et d'accessibilité,
- la responsabilité sociale dans la gestion des ressources humaines et fournisseurs.

Un reporting périodique est produit pour attester de ces engagements auprès de l'Administration, selon une fréquence définie par l'Administration.

Exigence Titulaire 1.6

Le Titulaire formalise dans son plan d'exécution un engagement en matière de responsabilité sociétale et environnementale, en s'appuyant notamment sur des référentiels comme ISO 26000, la politique de sobriété numérique, ainsi que l'intégration de clauses vertes. Il fournit des indicateurs de suivi environnemental, social et économique, afin de garantir l'efficacité de ses actions en matière de responsabilité.

2. Gouvernance et comitologie

2.1. Organisation de la gouvernance

Les prestations d'assistance au pilotage de projets et d'accompagnement transverse s'inscrivent dans l'architecture organisationnelle du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et sont conduites sous l'autorité de la Direction du Numérique, en lien avec les directions métiers et les Titulaires de l'accord-cadre.

Le Titulaire agit en conformité avec les circuits de validation définis par l'Administration. Il désigne, à la notification du présent lot, des interlocuteurs identifiés pour chacun des volets suivants :

- le pilotage des prestations ;
- la coordination opérationnelle des missions et bons de commande ;
- la coordination administrative et contractuelle avec le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

Cette organisation permet d'assurer la disponibilité des compétences, la réactivité face aux évolutions de besoin et la traçabilité des engagements pris par le Titulaire.

Exigence Titulaire 2.1a

Le Titulaire du lot intervient exclusivement sur les volets fonctionnels, méthodologiques et organisationnels. Toute réalisation technique, développement, intégration ou exploitation est assurée à travers d'autres lots.

Une collaboration étroite est mise en place avec les équipes du Ministère pour garantir la cohérence des livrables et la continuité des projets.

Tout chevauchement ou conflit potentiel est remonté par le Titulaire et arbitré par l'Administration via les instances de gouvernance définies au présent lot.

Exigence Titulaire 2.1b

Le Titulaire constitue une équipe projet dédiée, organisée selon un schéma hiérarchisé, assortie d'une cartographie organisationnelle précisant les rôles, responsabilités, circuits de validation interne et engagements de disponibilité.

2.2. Comitologie

Le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères met en œuvre plusieurs instances de gouvernance qui structurent les interactions entre les parties prenantes. Le Titulaire s'intègre à ces dispositifs et s'engage à y participer activement, dans le respect des fréquences et formats définis.

Les modalités générales de participation du Titulaire aux différentes instances de gouvernance incluent : la représentation du Titulaire au bon niveau pour chaque instance, la préparation des supports de réunion, l'assistance à l'animation, la production des relevés de décisions et la

traçabilité complète des arbitrages. Ces principes s'appliquent aux comités et aux instances agiles.

Comité de direction / Comité stratégique / Comité financier

Fréquence : au lancement du marché, puis une fois par an à la demande de l'Administration ou du Titulaire

Participants :

- DNUM MEAE, responsables financiers, acheteurs et responsables contractuels
- Direction du Titulaire

Objectifs :

- Révision de la performance annuelle
- Alignement des objectifs stratégiques
- Arbitrage des priorités majeures
- Consolidation des engagements
- Vérification de la conformité financière
- Projection des besoins / validation de la trajectoire

Comité de pilotage

Fréquence : mensuelle, ou à la demande de l'Administration.

Participants :

- MEAE : représentants DNUM, directions métiers concernées, chefs de projets
- Titulaire : direction de mission, responsables de lot, référent contractuel

Objectifs :

- examiner l'avancement consolidé des projets et prestations en cours ;
- analyser les dépendances entre lots et coordonne les synchronisations nécessaires ;
- statuer sur les arbitrages de priorités et les orientations stratégiques ;
- examiner les alertes, risques majeurs et incidents contractuels ;
- valider la feuille de route consolidée et les éventuels ajustements ;
- suivre les indicateurs de performance du marché (KPI), incluant les dimensions qualité, innovation, efficacité et résilience ;
- valider les décisions transverses de portée organisationnelle ou contractuelle.

Comité de projet / Comité opérationnel

Fréquence : hebdomadaire, ou à déterminer selon les besoins de l'Administration

Participants :

- MEAE : chefs de projet, métiers, experts fonctionnels.

- Titulaire : responsables opérationnels, experts fonctionnels, profils agiles.

Objectifs :

- suivre l'exécution des prestations en cours ;
- examiner les livrables remis ou à venir (notes, analyses, spécifications, supports, tableaux de bord, etc.) ;
- suivre l'avancement des activités agiles : backlog, priorisation, roadmap, dépendances, versions ;
- examiner les risques opérationnels et proposer les mesures correctives ;
- consolider les indicateurs mensuels et les points d'attention ;
- préparer les éléments à soumettre au Comité de pilotage stratégique ;
- contrôler l'exécution des bons de commande correspondants.

Comité inter-lots

Fréquence : semestrielle et à la demande de l'Administration

Participants :

- MEAE : DNUM, directions métiers
- Titulaire : responsables contractuels, responsables opérationnels
- Direction des Titulaires des lots concernés

Objectifs :

- Alignement de la feuille de route transverse
- Traitement des dépendances inter-lots
- Arbitrage des priorités
- Suivi de la performance globale

Exigence Titulaire 2.2a

Le Titulaire prépare et anime les comités Inter-lots et la coordination fonctionnelle transverse sur sollicitation de l'Administration. Il ne prépare pas l'ensemble des comités de l'accord-cadre.

Exigence Titulaire 2.2b

Le Titulaire garantit la représentation adéquate de son organisation à chaque instance de gouvernance et fournit l'ensemble des livrables attendus dans les délais impartis, avec une traçabilité complète des décisions.

Exigence Titulaire 2.2c

Le Titulaire désigne les représentants qualifiés pour participer à l'ensemble des instances de gouvernance définies par l'Administration. Il s'assure de leur stabilité, de leur disponibilité, de leur compétence sur les périmètres concernés et de leur capacité à représenter les engagements du présent lot.

Exigence Titulaire 2.2d

Le Titulaire prépare les supports des comités à sa charge et produit, le cas échéant, les comptes-rendus, relevés de décisions et plans d'actions à l'issue de ces instances. Il s'appuie pour cela sur les outils définis avec l'Administration.

Exigence Titulaire 2.2e

Le Titulaire assure une traçabilité complète des arbitrages et décisions actées en comité et s'engage à les intégrer dans son plan de charges et ses feuilles de route. Il tient à jour un historique des évolutions validées, des alertes, des replanifications et des écarts.

Exigence Titulaire 2.2f

Le Titulaire alimente et suit des spécifications fonctionnelles quel que soit le mode organisationnel (se déclinant sous forme de spécifications générales / détaillées ou d'un backlog produit structuré), partagé, en exploitant les outils de l'Administration ou tout autre mode de fonctionnement défini par l'Administration.

Il pilote sa feuille de route opérationnelle dans le cadre des jalons définis et validés par l'Administration.

Exigence Titulaire 2.2g

Le Titulaire coordonne son action avec les directions du Ministère, les Titulaires des autres lots avec qui il correspond dans le cadre de leur projet commun, et les bénéficiaires de l'accord-cadre. Il identifie les parties prenantes concernées à chaque phase projet et formalise les modalités d'interaction, d'arbitrage et de consolidation fonctionnelle, sous réserve de validation de l'Administration.

Exigence Titulaire 2.2h

Le Titulaire déploie une méthodologie outillée de gestion des interdépendances, assortie d'un processus de réévaluation périodique. Il établit et maintient à jour une matrice de dépendances fonctionnelles et techniques entre les lots, validée par l'Administration.

Exigence Titulaire 2.2i

Le Titulaire veille à la régularité, à la transparence et à la qualité de l'information transmise dans les comités, dans une logique d'engagement contractuel, de traçabilité et de pilotage proactif.

2.3. Pilotage des interdépendances et coordination fonctionnelle

Exigence Titulaire 2.3a

Le Titulaire assure un rôle actif dans la détection et la coordination des interdépendances fonctionnelles, techniques ou calendaires, en mode produit ou en mode projet, entre les projets numériques du MEAE. Il identifie les impacts croisés, propose des modalités de synchronisation et alerte en cas de risque d'incohérence ou de rupture de trajectoire.

Les livrables attendus à ce titre incluent le cas échéant des matrices de risques et de dépendance ; des feuilles de route intégrant les dépendances ; des scénarios d'alignement fonctionnel.

Exigence Titulaire 2.3b

Le Titulaire s'engage à proposer et mettre en œuvre, après validation de l'Administration, des mécanismes renforcés de synchronisation entre les parties prenantes, incluant des réunions inter-équipes périodiques, l'utilisation d'outils de suivi collaboratif communs, un processus clair d'escalade des conflits ou blocages.

Ces mécanismes visent à garantir la fluidité et la cohérence des livrables sur l'ensemble des périmètres.

Exigence Titulaire 2.3c

Le Titulaire veille à la continuité fonctionnelle entre les phases de développement et d'exploitation des solutions applicatives relevant du périmètre de l'accord-cadre.

Il alerte l'Administration lorsque les pratiques DevOps mises en œuvre par les Titulaires des autres lots sont susceptibles d'affecter la cohérence documentaire, la traçabilité des versions et la reproductibilité des déploiements.

2.4. Intégration des exigences réglementaires

Le Titulaire veille à la conformité de ses interventions avec les normes et textes applicables, notamment le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), le Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité (RGAA), le RGS, le RGSN et les règles d'archivage et les exigences d'interopérabilité fixées par l'État en application du Référentiel Général d'Interopérabilité (RGI) dans la modélisation des échanges inter-applicatifs et la structuration des formats de données. Ces exigences sont intégrées aux grilles de conformité des livrables et vérifiées par l'Administration lors des phases de cadrage et de validation.

Exigence Titulaire 2.4

Le Titulaire met en place un dispositif :

- de vérification de la conformité réglementaire, intégré à son processus qualité ;
- documenté à chaque étape du cycle des différents projets.

2.5. Structuration des instances de pilotage

Un bilan semestriel consolidé est remis à l'Administration, incluant des ajustements, des enseignements partagés et des éléments de prospective.

Exigence Titulaire 2.5a

Le Titulaire formalise en interne une gouvernance dédiée au pilotage du présent lot, sur toute la durée de l'accord-cadre, en complément des comités prévus par l'Administration. Il garantit la bonne circulation de l'information au sein de ses équipes, la coordination entre ses différents intervenants et la régularité des points internes d'alerte ou d'arbitrage.

Le Titulaire utilise pour ce pilotage interne les outils validés par l'Administration, dans une logique de cohérence et de traçabilité vis-à-vis de la gouvernance contractuelle externe.

Exigence Titulaire 2.5b

Le Titulaire garantit la montée en compétence de ses collaborateurs au contexte du MEAE, à l'utilisation des outils, à la méthode de travail, aux acteurs impliqués et aux projets concernés. En cas de remplacement d'un intervenant, il garantit une période de recouvrement de 10 jours ouvrés minimum entre son ancien et son nouvel intervenant. Il assure la transmission complète des livrables, du contexte et des éléments contractuels ou fonctionnels en cours, sans impact pour l'Administration.

2.6. Gestion des parties prenantes et logique de mutualisation

Le Titulaire identifie les parties prenantes concernées par chaque mission et assiste l'Administration dans l'animation d'une gouvernance fonctionnelle adaptée. Il veille à structurer les interactions entre directions, à rationaliser les attentes exprimées et à proposer, le cas échéant, des logiques de mutualisation fonctionnelle pour optimiser les ressources et les efforts.

Il anime, à la demande de l'Administration, des réunions d'arbitrage inter-directionnelles destinées à converger vers des solutions partagées.

En outre, le Titulaire met en œuvre une logique de coordination ouverte, permettant d'optimiser les interactions entre les différents bénéficiaires, directions métiers, Titulaires de lots connexes ou parties prenantes ministérielles. Il contribue à la fluidité des échanges, à la traçabilité des arbitrages fonctionnels, à la consolidation des expressions de besoin et à la mise en commun de livrables ou d'outils.

Exigence Titulaire 2.6a

Le Titulaire identifie, en début de mission ou de bon de commande, les parties prenantes concernées par le périmètre confié. Il établit une cartographie fonctionnelle des

interlocuteurs, clarifie les circuits de validation ou d'expression de besoin et propose un dispositif de coordination métier.

Exigence Titulaire 2.6b

Le Titulaire facilite les mutualisations possibles : préparation et animation des ateliers nécessaires à la capitalisation de livrables réutilisables, convergence des outils, rationalisation des processus, animation de référents transverses. Il signale toute opportunité de mutualisation dès la phase de cadrage.

Exigence Titulaire 2.6c

Le Titulaire utilise les outils de coordination et de partage validés par l'Administration. Il garantit la traçabilité des échanges, la cohérence des supports et la lisibilité des décisions prises dans les espaces de mutualisation.

2.7. Appui à la gestion et au pilotage des projets numériques

Le Titulaire accompagne l'Administration dans la conduite opérationnelle des projets numériques. Il intervient en appui à la planification, à la gestion des charges, à la coordination des parties prenantes, à la maîtrise des jalons, ainsi qu'au suivi des ressources et des livrables.

Il respecte les méthodes projet en vigueur au sein du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, qu'il s'agisse de cycles en V, d'approches agiles, hybrides ou spécifiques et adapte ses modalités d'intervention au contexte, à la complexité et à la maturité du projet. Il contribue à la bonne tenue des comités de pilotage, la qualité des supports, la régularité du reporting et l'alignement avec les priorités métiers.

Exigence Titulaire 2.7

Le Titulaire s'engage à utiliser les outils de pilotage utilisés par l'Administration et démontre sa capacité à travailler dans des environnements pluri-méthodologiques, sauf exception nécessitant l'emploi des outils du Titulaire. Il garantit la mise à jour continue des documents de suivi. Il s'engage à intégrer les remarques de l'Administration dans un délai compatible avec les impératifs de pilotage. Le Titulaire restitue systématiquement les décisions prises en réunion ou atelier dans un compte-rendu validé, indexé dans la base documentaire de la mission.

2.8. Maîtrise des risques et traitement des aléas projet

Exigence Titulaire 2.8a

Le Titulaire déploie une démarche anticipatrice et structurée de gestion des risques tout au long du cycle projet. Il identifie dès les phases amonts les risques fonctionnels, contractuels, calendaires ou organisationnels, construit les plans de prévention associés et tient à jour une matrice dynamique, intégrée aux outils de suivi.

Exigence Titulaire 2.8b

Le Titulaire alerte sans délai la maîtrise d'ouvrage en cas de dérive constatée ou prévisible, propose des mesures correctrices et en assure le suivi et la traçabilité. Ces actions sont consolidées dans un rapport validé par l'Administration.

Exigence Titulaire 2.8c

Le Titulaire met en place une méthode documentée de gestion des risques, incluant des matrices, des indicateurs d'alerte, un outil de suivi et des bilans périodiques consolidés. À la demande de l'Administration, il réalise un diagnostic initial du contexte et des enjeux fonctionnels, restitué sous forme d'un livrable synthétique, visant à objectiver les pistes d'évolution.

2.9. Alignement stratégique et gestion des priorités multi-projets

Exigence Titulaire 2.9a

Le Titulaire assiste l'Administration dans l'organisation et dans l'animation de la gouvernance fonctionnelle transverse. Il assiste la maîtrise d'ouvrage et ses donneurs d'ordre dans l'identification des dépendances, convergences, recouvrements ou contradictions entre projets ou expressions de besoins. Il élabore des outils d'aide à la décision (matrices de priorisation, feuilles de route, scénarios comparatifs) et propose une lecture stratégique permettant d'arbitrer objectivement selon la valeur métier, les ressources disponibles, les risques et les contraintes calendaires.

Exigence Titulaire 2.9b

Le Titulaire propose une méthode rigoureuse de priorisation, fondée sur des critères objectifs partagés avec l'Administration et formalise des livrables d'arbitrage lisibles, synthétiques et réutilisables.

2.10. Mise en place de dashboards intelligents pour le suivi projet

Le Titulaire conçoit, met à disposition et maintient des tableaux de bord interactifs, visuels et intelligibles, facilitant le pilotage fonctionnel réalisé par l'Administration. Ces outils doivent intégrer les indicateurs clés de performance : avancement, reste à faire, consommation de charge, adhésion des utilisateurs, qualité des livrables, alertes en cours.

Les tableaux sont construits à partir d'outils interopérables avec les systèmes du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (notamment Excel, Pentaho, DigDash, Grist, outils collaboratifs ou API ouvertes) et sont actualisés selon une fréquence définie à l'ouverture de chaque commande.

Exigence Titulaire 2.10

Le Titulaire propose des dashboards lisibles et personnalisables, compatibles avec les systèmes du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, mis à jour régulièrement et accessibles en lecture aux parties prenantes du projet.

2.11. Exigences de certifications attendues

Le Titulaire mobilise des intervenants disposant d'un niveau de savoir-faire en adéquation avec les enjeux ministériels, d'une expérience éprouvée dans des contextes comparables et de certifications reconnues dans le champ du pilotage, de la qualité ou de l'agilité (ex : Prince2, PMP, Scrum, ITIL, SAFe).

Exigence Titulaire 2.11a

Le Titulaire s'engage à mobiliser des profils expérimentés conformes aux besoins fonctionnels et stratégiques. La valorisation au forfait ne remet pas en cause cette exigence et toute déviation doit être justifiée et validée par l'Administration.
Il s'engage à assurer la stabilité des ressources mobilisées et à formaliser toute évolution de profil en cours de mission dans un délai raisonnable.

Nota bene : Les niveaux d'expertise et certifications mentionnés constituent des exigences qualitatives minimales applicables aux ressources mobilisées par le Titulaire. Ils visent à garantir la compétence, la maturité et l'adéquation des intervenants au contexte ministériel.

Ces critères ne doivent pas être interprétés comme une base de tarification différenciée.

En effet, chaque ligne du BPU constitue une unité d'œuvre forfaitaire, fondée sur la production d'un ou de plusieurs livrables définis au présent CCTP.

Exigence Titulaire 2.11b

Le Titulaire demeure responsable du dimensionnement et de l'organisation de ses équipes projet, dans le respect des exigences contractuelles de qualité, de délai et de conformité.

Exigence Titulaire 2.11c

Le Titulaire respecte les exigences de séniorité pour chaque mission et fournit des profils certifiés dès le démarrage. Il garantit également la traçabilité des changements de ressources et les périodes de recouvrement nécessaires.

3. Typologie des missions et catalogue des unités d'œuvre

Les prestations font l'objet d'une valorisation forfaitaire, fondée sur la production et la validation de livrables attendus, clairement définis dans chaque commande. Le présent lot repose sur une logique d'obligation de résultats, chaque prestation étant considérée comme achevée à la remise d'un livrable conforme, validé par l'Administration.

Le Titulaire contribue à l'actualisation du catalogue de services proposés, en y intégrant les évolutions apportées par ses missions (nouvelles fonctionnalités, nouveaux outils, changements de périmètre). Cette contribution vise à maintenir une documentation fonctionnelle à jour, utile aux supports N1/N2 et à la disposition des équipes métiers et de l'Administration. L'actualisation du catalogue est livrée sous forme de fiche service ou fiche outil, de tableur ou format documentaire structuré (fiche descriptive, périmètre, contacts, critères d'éligibilité, planning).

Cette contribution donne lieu à un livrable contextualisé, intégré dans le référentiel existant et validé par l'Administration.

3.1. Typologie des livrables

Les prestations sont structurées autour de blocs fonctionnels, ou de familles de prestations, représentant des livrables de référence. Ces blocs sont les suivants :

- Cadrage et conception fonctionnelle ;
- Accompagnement et conduite du changement ;
- Gouvernance, pilotage et reporting ;
- Innovation, conformité et architecture ;
- Agilité, capitalisation, stratégie.

3.2. Niveaux de complexité

Les livrables sont associés à un niveau de complexité (simple, standard, complexe), défini en fonction du périmètre fonctionnel couvert, du nombre de parties prenantes impliquées et du degré d'arbitrage ou d'alignement inter-directions requis.

3.3. Engagements contractuels

Chaque bon de commande précise *a minima* les éléments suivants :

- Le livrable attendu, son format et son périmètre ;
- Le niveau de complexité retenu ;
- Le délai de remise du livrable ;
- Les modalités de validation (critères de qualité, jalons intermédiaires) ;
- Le montant forfaitaire associé.

Chaque ligne du bordereau de prix unitaires (BPU) correspond à un livrable-type, selon son niveau de complexité. Le prix couvre l'ensemble des tâches nécessaires à l'obtention d'un livrable, sans distinction de profil, de séniorité ou de volume horaire mobilisé.

Aucune facturation ne pourra intervenir sans validation formelle du livrable par l'Administration.

Exigence Titulaire 3.3

Le Titulaire s'engage à respecter le catalogue des unités d'œuvre défini par l'Administration, ainsi que la typologie des missions établie dans le présent lot. Il veille à ce que chaque mission soit cadrée dans une fiche précisant le périmètre d'intervention, les livrables attendus, les profils à mobiliser, la durée prévisionnelle et les unités d'œuvre mobilisées, conformément au BPU. Le Titulaire adapte son organisation et ses moyens à cette structuration, afin d'améliorer la lisibilité contractuelle, la comparabilité des prestations et la transparence du suivi.

Certaines prestations peuvent être mobilisées indépendamment d'un projet SI actif, notamment à des fins d'acculturation, de gouvernance transverse ou d'anticipation stratégique. Leur activation donne lieu à un bon de commande spécifique, précisant les livrables attendus, les parties prenantes impliquées, les modalités de validation et toute autre information utile à la bonne exécution de la commande.

3.4. Traçabilité et alignement des livrables

Exigence Titulaire 3.4

Le Titulaire assure la traçabilité complète entre les besoins métiers, les spécifications, les user stories et les éléments de recette fonctionnelle en lien avec le lot 4 de tierce recette applicative le cas échéant. Il maintient une matrice de couverture des exigences alignée sur les jalons du projet et les livrables produits.

3.5. Modèle de fiche de mission, trame UO, grille de livrables attendus

Pour chaque mission confiée, le Titulaire formalise une fiche de mission centrée sur les résultats attendus, précisant notamment :

- Le contexte et les objectifs de la mission ;
- Le ou les livrables attendus, selon la typologie définie au BPU ;
- Le niveau de complexité retenu (simple, standard, complexe) ;
- Les critères de validation du livrable (contenu, format, qualité, conformité) ;
- Le calendrier de remise et de validation ;
- Les indicateurs de suivi de la mission (KPI de conformité, délai, valeur ajoutée métier).

Le Titulaire utilise à cet effet la trame fournie par l'Administration, fondée sur des blocs de livrables. Toute dérogation ou proposition alternative doit être justifiée, argumentée et validée préalablement par le pouvoir adjudicateur.

Une grille de suivi des livrables est tenue à jour tout au long de la mission. Elle répertorie l'ensemble des livrables remis, validés, ou en cours d'instruction, ainsi que les éléments de traçabilité associés (version, date de transmission, retour des directions métier de l'Administration, décision de validation, commentaires éventuels).

Ces documents constituent le socle de référence contractuelle pour :

- le suivi opérationnel de la mission ;
- la mesure de la qualité des prestations ;
- le déclenchement des paiements.

Exigence Titulaire 3.5a

Le Titulaire fournit systématiquement les éléments de cadrage de la mission (fiche, trame UO, grille de suivi des livrables) et garantit leur exhaustivité, leur qualité rédactionnelle, leur conformité aux exigences du MEAE et leur traçabilité contractuelle.

Exigence Titulaire 3.5b

Le Titulaire organise des ateliers de relecture des livrables produits, collecte les observations des parties prenantes, applique les versions correctives et formalise les comptes-rendus de validation. Toute version validée par l'Administration est opposable.

4. Description des prestations de cadrage et de conception

La présente section couvre l'ensemble des activités de cadrage, de recueil structuré des besoins, de formalisation des exigences métier, ainsi que de production des spécifications fonctionnelles détaillées. Elle constitue la base de toute démarche de conception itérative, en cycle en V, ou hybride, selon les contextes projet définis avec l'Administration.

Exigence Titulaire 4

Le Titulaire anime les ateliers de cadrage et d'expression de besoins et formalise les cas d'usage, en lien avec l'Administration. Il identifie les irritants, les scénarios d'usage, les règles de gestion et les points de vigilance transverses.

4.1. Note de compréhension métier

Le Titulaire produit, sur demande de l'Administration, une note d'acculturation métier, structurée, visant à faciliter la compréhension d'un périmètre ministériel complexe (diplomatie, action consulaire, sécurité, mobilité internationale).

Ce livrable a vocation à :

- clarifier les concepts, les circuits et les responsabilités fonctionnelles,
- faciliter l'intégration des équipes projet ou techniques,
- réduire les risques d'interprétation lors de la production de livrables.

Le Titulaire rédige une note d'acculturation stratégique visant à clarifier le périmètre fonctionnel concerné.

Cette note s'appuie sur :

- une cartographie métier détaillée ;
- la terminologie et les processus clés ;
- les flux transverses et les rôles institutionnels ;
- les éléments sensibles ou critiques identifiés.

La note est validée par l'Administration et sert de base à la formalisation des spécifications fonctionnelles et à la gouvernance métier.

Elle est commandée indépendamment d'un projet SI, dans une logique d'anticipation ou de structuration d'équipe.

Le Titulaire formalise une charte utilisateurs visant à encadrer les pratiques de recours à une solution numérique (SI métier, plateforme collaborative, outil de reporting etc.). Ce document synthétique rappelle les règles d'usage et les responsabilités applicables aux parties prenantes (utilisateurs, directions métier, exploitants), les bonnes pratiques, les règles de sécurité, les droits et devoirs liés aux traitements de données.

Cette charte, élaborée en concertation avec l'Administration, constitue un outil d'adhésion, de sensibilisation et de régulation des usages, mobilisable en conduite du changement, formation initiale ou onboarding. Elle est produite dans un format accessible et interopérable (PDF, HTML, conforme au RGAA). Elle fait l'objet d'un livrable spécifique validé par l'Administration et valorisé au BPU.

Le Titulaire rédige les notes de compréhension métier destinées à formaliser la connaissance fonctionnelle des directions, services et processus concernés par le programme numérique. Ces notes constituent une base documentaire de référence pour l'Administration, les équipes projet et les Titulaires des autres lots.

Elles visent à clarifier les enjeux, les pratiques, les interactions et les points de complexité métier avant toute phase de conception ou de cadrage.

Exigence Titulaire 4.1

Le Titulaire contribue à l'acculturation des équipes de l'Administration via des micro-formations, des partages d'expérience en situation et des sessions de coaching à la demande.

La note de compréhension métier restitue de manière structurée l'analyse initiale conduite par le Titulaire. Elle comporte *a minima* :

1. la description synthétique du contexte métier ;
2. les objectifs et enjeux du domaine ;
3. les processus ou sous-processus concernés ;
4. les acteurs, rôles et interactions ;
5. les irritants, points de douleur ou contraintes identifiées ;
6. les premières hypothèses fonctionnelles ;
7. les dépendances et impacts potentiels ;
8. les données manipulées et objets d'information associés.

La note est remise au format Word ou équivalent, dans un document structuré et exploitable, servant d'entrée au cadrage fonctionnel (FDC) et aux analyses ultérieures.

4.1.1. UO_LOT1_NCM-S : Note de compréhension métier - Simple

Le Titulaire rédige une note de compréhension métier pour un périmètre fonctionnel limité.

Le livrable comprend :

- la description du processus concerné,
- les acteurs impliqués,
- les points de tension identifiés,
- et les pistes d'amélioration.

La note est livrée sous forme synthétique (3 à 5 pages) et validée par l'Administration.

4.1.2. UO_LOT1_NCM-ST : Note de compréhension métier - Standard

Le Titulaire élabore une note d'analyse métier consolidée couvrant plusieurs processus ou directions. Il mène des entretiens, collecte la documentation existante, formalise les processus et propose une vision fonctionnelle unifiée.

Le livrable inclut :

- la cartographie des processus métier,
- la description des interactions entre acteurs,
- l'analyse des écarts entre les pratiques et les besoins,
- et les recommandations opérationnelles.

Le document est validé par l'Administration et partagé avec les Titulaires concernés pour assurer la cohérence inter-lots.

4.1.3. UO_LOT1_NCM-C : Note de compréhension métier - Complexe

Le Titulaire réalise une analyse complète du domaine métier à l'échelle du programme ou du Ministère. Il structure la connaissance métier, identifie les enjeux stratégiques, décrit les dépendances fonctionnelles et propose un modèle cible.

Le livrable comprend :

- la note de compréhension globale (15 à 30 pages) ;
- la cartographie complète des processus et acteurs ;
- les matrices de dépendances inter-directions ;
- et la feuille de route de transformation métier.

Le Titulaire présente les conclusions en comité stratégique et veille à la capitalisation des éléments dans le référentiel de gouvernance du Lot 1.

4.1.4. UO_LOT1_ENT : Pack d'entretiens (5 entrevues)

Le Titulaire propose un pack de cinq entretiens structurés auprès d'acteurs clés du projet (utilisateurs, responsables métier, experts), selon un protocole validé par l'Administration.

L'objectif est d'identifier les irritants, risques, leviers d'amélioration et besoins métiers émergents, afin de produire une synthèse décisionnelle directement exploitable par l'Administration.

L'UO comprend :

- la préparation du guide d'entretien ;
- la réalisation de cinq entrevues (en présentiel ou distanciel) ;
- la retranscription ou synthèse factuelle des échanges ;
- l'analyse thématique consolidée ;
- la formulation de recommandations classées par criticité et faisabilité ;

- la restitution sous forme de note structurée.

Le Titulaire formalise un protocole d'entretien garantissant la neutralité et la reproductibilité de l'exercice. Il anonymise les contributions, si l'Administration le demande.

Il restitue une synthèse concise permettant une décision rapide et assure la traçabilité des participants, sources, thèmes abordés et éléments probants.

4.2. Fiche de cadrage

Le Titulaire élabore les fiches de cadrage fonctionnel permettant de formaliser les besoins, les objectifs, le périmètre, les hypothèses et les livrables attendus pour les projets de l'Administration.

Exigence Titulaire 4.2

Le Titulaire produit la fiche de cadrage projet formalisant la vision métier, les livrables attendus, les parties prenantes, les risques anticipés, les hypothèses critiques et les points de décision. Cette fiche constitue un livrable contractuel validé par l'Administration.

4.2.1. UO_LOT1_FDC-S : Fiche de cadrage - Simple

Le Titulaire rédige une fiche de cadrage synthétique portant sur un projet ou un besoin à périmètre restreint. Il identifie les objectifs fonctionnels, les utilisateurs concernés, les grandes étapes et les prérequis techniques ou organisationnels, sur un périmètre mono-directionnel, à volumétrie d'ateliers réduite. Il formalise la fiche selon le modèle validé par l'Administration et la soumet pour validation à l'Administration.

Cette prestation inclut :

- la préparation d'un court entretien ou atelier de cadrage,
- la rédaction de la fiche (2 à 5 pages) décrivant le besoin et les livrables pressentis,
- et la transmission du document validé à l'Administration.

Ce livrable comprend, le cas échéant, la note d'opportunité, l'expression des besoins, les arbitrages fonctionnels élémentaires et la matrice de priorisation. Il respecte la trame validée par l'Administration et permet de valider la faisabilité fonctionnelle du besoin avant toute phase de spécification.

4.2.2. UO_LOT1_FDC-ST : Fiche de cadrage - Standard

Si le périmètre fonctionnel implique plusieurs directions métiers ou des arbitrages structurants, le Titulaire conduit la phase de cadrage fonctionnel d'un projet pouvant comporter plusieurs parties prenantes, en intégrant la formalisation des exigences croisées, la restitution d'ateliers multiples, les arbitrages inter-acteurs et la documentation des options fonctionnelles. Il recueille les besoins auprès des directions utilisatrices, identifie les impacts métiers, les dépendances techniques et les contraintes budgétaires portées à sa connaissance.

Il rédige la fiche de cadrage détaillée intégrant :

- les objectifs, indicateurs de réussite et contraintes,
- une première ébauche de planification,
- une analyse des risques et hypothèses,
- et la gouvernance proposée.

La fiche est présentée en comité de pilotage pour validation et devient la base de référence du projet.

4.2.3. UO_LOT1_FDC-C : Fiche de cadrage - Complexe

Pour les périmètres à forts enjeux stratégiques, incluant incertitudes fortes, dépendances critiques et arbitrages multi-niveaux, le Titulaire pilote la rédaction d'une fiche de cadrage complète pour un projet à fort impact transverse. Il anime les ateliers inter-directionnels, collecte les contributions fonctionnelles et techniques, et consolide les scénarios possibles.

La fiche comprend :

- une analyse d'impacts métiers et organisationnels ;
- une cartographie synthétique des processus affectés ;
- une estimation des charges et moyens requis ;
- la modélisation de scénarios alternatifs ;
- et un plan de validation et de communication.

Le Titulaire soumet la fiche en COPIL pour arbitrage et assure la mise à jour après décision.

4.3. Arbre de questionnement

Le Titulaire conçoit et met à jour les arbres de questionnement évolutifs permettant à l'Administration de formaliser la compréhension fonctionnelle des besoins, d'identifier les interdépendances et d'orienter les choix de conception ou d'arbitrage.

L'arbre de questionnement constitue un outil de rationalisation des échanges entre l'Administration, les équipes métier et les utilisateurs.

4.3.1. UO_LOT1_ADQ-S : Arbre de questionnement évolutif - Simple

Le Titulaire élabore un arbre de questionnement restreint, destiné à clarifier un besoin fonctionnel simple ou un processus isolé. Il décrit les parcours utilisateurs et les logiques de décision associées à un processus métier ciblé. Il identifie les questions clés, leurs réponses possibles et les dépendances associées. L'arbre est construit de manière structurée, sous un format bureautique ou graphique léger (jusqu'à trois niveaux hiérarchiques) et validé en atelier de cadrage. Il est versionnable.

Le Titulaire assure une brève mise à jour sur la base des retours de l'Administration.

Cette prestation inclut :

- la préparation d'un atelier de cadrage,
- la modélisation des questions selon les standards de l'Administration,
- la remise d'un livrable révisable validé en comité projet.

4.3.2. UO_LOT1_ADQ-ST : Arbre de questionnement évolutif - Standard

Le Titulaire construit un arbre de questionnement détaillé et enrichi, couvrant plusieurs cas d'usage, processus, directions ou domaines fonctionnels. Ce livrable restitue la diversité des parcours fonctionnels, les règles d'enchaînement, les dépendances et alternatives métier. Il est conçu pour alimenter les phases ultérieures de spécification ou de recette, en assurant une traçabilité des hypothèses fonctionnelles.

Le Titulaire anime des ateliers d'approfondissement, consolide les questions métiers et techniques, hiérarchise les priorités et identifie les arbitrages nécessaires.

L'arbre intègre :

- des règles de décision ;
- des correspondances entre choix fonctionnels et options techniques ;
- et une logique d'évolution (niveaux conditionnels et révisions planifiées).

Le Titulaire livre le modèle dans un format exploitable selon les indications de l'Administration et assure une première capitalisation documentaire dans l'outillage de suivi de la DNUM.

Il met à jour l'arbre à chaque révision majeure validée en comité projet.

4.4. Livrables de médiation

Le Titulaire élabore les livrables de médiation fonctionnelle nécessaires à la convergence entre les acteurs métiers, techniques et décisionnels.

Ces livrables servent de support aux arbitrages, garantissent la cohérence fonctionnelle des exigences et assurent la traçabilité des décisions prises en comité.

Ils peuvent prendre la forme de notes de synthèse, de grilles d'arbitrage, de comparatifs de scénarios, de matrices de priorisation ou d'analyses de convergence.

4.4.1. UO_LOT1_LMF-S : Livrables de médiation fonctionnelle - Simple

Le Titulaire intervient sur un périmètre fonctionnel limité impliquant un nombre restreint de parties prenantes. Il prépare un document de synthèse simple exposant les points de divergence et les solutions proposées.

Le livrable met en évidence la recommandation finale de l'Administration, validée en comité. La prestation inclut la préparation d'un support visuel et la mise à jour des documents d'analyse.

4.4.2. UO_LOT1_LMF-ST : Livrables de médiation fonctionnelle - Standard

Le Titulaire mène une médiation sur un périmètre transversal ou multi-métiers. Il organise des ateliers de convergence, collecte les exigences contradictoires et établit une grille d'arbitrage fonctionnelle.

Il conçoit et remet une charte de médiation fonctionnelle à destination des utilisateurs finaux, garantissant l'accessibilité (conformité RGAA) et l'acculturation aux dispositifs numériques portés par l'Administration. Cette charte se distingue de la charte utilisateurs mentionnées en section 4.1 et est mobilisée spécifiquement pour la médiation et la convergence multi-acteurs.

Ce livrable inclut la formalisation des engagements utilisateurs et des principes d'usage, l'animation d'ateliers de co-conception ou de validation, la production de supports accessibles en formats PDF/HTML et la validation par l'Administration sur le fond et la forme.

Le livrable comprend :

- la synthèse des points de désaccord ou de redondance ;
- les propositions d'arbitrage documentées ;
- les impacts identifiés sur les autres domaines fonctionnels ;
- et le compte-rendu des décisions actées en comité.

Le Titulaire s'assure de la diffusion des conclusions aux parties prenantes concernées et met à jour la documentation de référence.

La charte vise à renforcer la compréhension des enjeux fonctionnels, l'appropriation des services numériques et la diffusion des bonnes pratiques d'interaction entre directions métier et systèmes d'information.

4.4.3. UO_LOT1_LMF-C : Livrables de médiation fonctionnelle - Complexe

Le Titulaire conduit la médiation sur des projets stratégiques à forte interdépendance entre directions. Il pilote la consolidation de plusieurs livrables fonctionnels contradictoires, formalise les arbitrages dans une note de convergence et présente les conclusions en comité de pilotage.

Le livrable inclut une analyse multicritère (valeur, coût, risque, délais) et des recommandations validées par l'Administration.

Le Titulaire assure la traçabilité de toutes les décisions dans les outils de gouvernance documentaire.

4.5. Mission flash d'appui à la gouvernance fonctionnelle

Exigence Titulaire 4.5

En cas de dérive projet, d'impasse méthodologique ou de rupture de coordination entre parties prenantes, le Titulaire conduit, sur activation expresse de l'Administration, une mission flash d'appui aux équipes de l'Administration. Cette mission comprend une analyse rapide du blocage constaté, des entretiens ciblés et la production d'un livrable synthétique de recommandations correctrices.

La prestation s'articule autour :

- d'entretiens ciblés avec les parties prenantes ;
- d'un diagnostic synthétique et priorisé ;
- d'un rapport d'alerte formalisé avec préconisations ;
- d'un plan de rétablissement fonctionnel opérationnel.

Cette mission est mobilisable à la demande, avec une forte réactivité et un reporting rapide à l'Administration.

La durée et le périmètre sont encadrés dans le bon de commande. Le livrable attendu inclut un diagnostic synthétique, des pistes de sortie et un plan d'action priorisé.

4.5.1. UO_LOT1_MFA-S : Mission flash d'appui MOA - Simple

Le Titulaire intervient sur un périmètre mono-projet. Il tient 1 à 2 ateliers ciblés, analyse le besoin et produit : note flash (constat / options / recommandation), liste d'actions courte avec responsables. L'Administration valide et arbitre. Le Titulaire intègre la décision dans le référentiel.

4.5.2. UO_LOT1_MFA-ST : Mission flash d'appui MOA - Standard

Le Titulaire traite un sujet impliquant plusieurs acteurs / directions. Il consolide la documentation, cartographie les impacts, évalue coûts / délais / risques, et remet : dossier de décision (hypothèses, comparatif d'options, matrice d'impacts), plan d'actions priorisé et proposition de replanification.

4.5.3. UO_LOT1_MFA-C : Mission flash d'appui MOA - Complexe

Le Titulaire traite un enjeu transverse (inter-lots / inter-programmes). Il élabore des scénarios d'arbitrage (bénéfices, risques, dépendances), propose une trajectoire cible (jalons, conditions de succès), et prépare la note d'aide à la décision pour le COPIL. Il assure la synchronisation inter-lots et la mise à jour des feuilles de route.

4.5.4. UO_LOT1_AAF – Audit express / Analyse flash

Le Titulaire réalise un audit rapide visant à éclairer une décision urgente ou une situation projet sensible.

L'analyse porte sur un périmètre circonscrit, défini conjointement avec l'Administration, et vise à produire un diagnostic objectif en moins de dix jours ouvrés.

L'UO inclut :

- la revue documentaire rapide ;
- un ou deux entretiens ciblés ;
- l'analyse des écarts, risques ou dysfonctionnements ;
- la formalisation d'une note flash (maximum 4 pages) ;
- des recommandations opérationnelles hiérarchisées.

Le Titulaire garantit la neutralité et l'objectivité de son diagnostic et documente les hypothèses et les limites. Il formule des recommandations immédiatement applicables et prévient l'Administration de toute alerte détectée.

4.6. Modélisation des processus métiers

Le Titulaire réalise la modélisation des processus métiers en appui à l'Administration, afin de documenter les enchaînements d'activités, les flux d'informations et les acteurs impliqués.

La modélisation permet de clarifier le fonctionnement actuel (« as is ») et de proposer une cible optimisée (« to be »), en cohérence avec les orientations du programme et les contraintes de l'Administration.

Les schémas produits sont intégrés à la documentation de cadrage et aux livrables de spécifications.

Exigence Titulaire 4.6

Le Titulaire modélise les processus métier et les exigences fonctionnelles sous forme de :

- schémas de processus (BPMN) ;
- diagrammes de cas d'usage ou d'états (UML) ;
- cartes mentales ;
- arbres de décision ou arbres de questionnement.

Les outils utilisés (ex : draw.io, ArchiMate, Enterprise Architect) sont validés par l'Administration. Les livrables sont versionnés, partageables et maintenus dans l'espace documentaire projet.

4.6.1. UO_LOT1_MDP-S : Modélisation des processus métiers - Simple

Le Titulaire modélise un processus métier restreint ou un sous-processus isolé.

Il identifie les acteurs, les entrées/sorties et les enchaînements logiques, et formalise le schéma sous un format bureautique ou graphique léger, sous forme de diagramme de flux ou de cartographies UML ou BPMN, en lien avec les spécifications produites.

Ces modèles décrivent les flux de données, les interactions utilisateurs, les déclencheurs d'événements et les points de contrôle métier. Le livrable vise à clarifier le fonctionnement d'un périmètre fonctionnel univoque, sans dépendance complexe, sur la base de données recueillies auprès d'un interlocuteur métier unique.

Le livrable comporte :

- une description textuelle du processus ;
- le schéma « as is » ou « to be » ;
- et une courte analyse d'écarts.

Le modèle est validé par la direction métier concernée et intégré à la documentation de projet.

4.6.2. UO_LOT1_MDP-ST : Modélisation des processus métiers - Standard

Le Titulaire réalise la modélisation détaillée de plusieurs processus métiers interdépendants, impliquant plusieurs acteurs ou services.

Ces modélisations sont produites à l'issue d'ateliers de clarification fonctionnelle avec les parties prenantes, validées par l'Administration.

Il anime les ateliers de cartographie, collecte les données nécessaires, identifie les points de rupture et propose des pistes d'optimisation, intégrant :

- les séquences métier partagées entre plusieurs entités ;
- les règles d'enchaînement fonctionnel et d'exception ;
- les dépendances applicatives critiques.

Le livrable inclut :

- les diagrammes BPMN ou UML normalisés ;
- les descriptions textuelles associées ;
- la cartographie des flux de données et des responsabilités ;
- et les indicateurs de performance ou de charge.

Le Titulaire veille à la conformité des modèles avec le cadre méthodologique du Lot 1 et les outils de documentation du programme, de façon à pouvoir être réutilisés dans des démarches de transformation ou d'industrialisation.

4.6.3. UO_LOT1_MDP-C : Modélisation des processus métiers - Complexe

Le Titulaire modélise un ensemble de processus transverses couvrant plusieurs directions, domaines ou systèmes d'information.

Il conduit la modélisation complète "as is" / "to be" avec une approche systémique, identifie les leviers d'amélioration et les interdépendances inter-applicatives.

Le livrable comprend :

- une cartographie globale des processus de bout en bout,
- des matrices d'interactions entre acteurs et systèmes,
- un schéma consolidé des flux métiers et techniques,
- et une synthèse d'impacts organisationnels et fonctionnels (zones de tension, risques de rupture, ou arbitrages à formaliser).

Le Titulaire présente les résultats en comité de pilotage et intègre les arbitrages dans la documentation cible. Il s'assure de la cohérence entre cette modélisation et les architectures fonctionnelles des lots 2, 3 et 6.

Pour les périmètres complexes, multi-acteurs et sensibles, le Titulaire fournit une modélisation exhaustive des processus critiques, structurée de façon à servir de référence à la fois pour la

gouvernance métier, la conduite du changement et la conception technique amont. Sa validation par l'Administration est requise avant toute formalisation de spécifications détaillées.

4.7. Spécifications fonctionnelles

Le Titulaire accompagne l'Administration dans la définition fonctionnelle des solutions à déployer, via la production de livrables amonts structurants : études préalables, dossiers de spécifications, arbitrages fonctionnels, synthèses d'options et analyses d'impact.

Le Titulaire rédige les spécifications fonctionnelles détaillées des projets et applications confiés, selon le cadre méthodologique validé par l'Administration.

Les spécifications décrivent les comportements attendus du système, les règles de gestion, les cas d'usage, les scénarios fonctionnels et les exigences transverses et contraintes non fonctionnelles à respecter, telles que définies et validées par l'Administration.

Elles constituent la référence contractuelle pour la conception et le développement réalisés dans les autres lots.

Exigence Titulaire 4.7

Le Titulaire rédige les dossiers de spécifications fonctionnelles détaillées (SFD) relatifs aux parcours utilisateurs ; aux règles de gestion ; aux cas d'usage ; à la logique de navigation ; à la couverture des exigences métiers ; aux contraintes de réversibilité et de connectivité applicative.

Ces SFD sont élaborées à partir des inputs métiers, des ateliers de co-conception, des observations terrain ou des audits réalisés. Chaque SFD est livrée, versionnée et validée par l'Administration.

4.7.1. UO_LOT1_SFC-S : Spécifications fonctionnelles complètes - Simple

Le Titulaire produit des spécifications fonctionnelles pour un périmètre limité ou une évolution mineure d'application. Il formalise les besoins à partir de la fiche de cadrage validée et décrit :

- les exigences métier ;
- les cas d'usage principaux ;
- les champs de saisie et règles de gestion associées ;
- les contraintes de validation, d'accessibilité, de sécurité et de performance applicables à un périmètre défini.

Le document est rédigé selon le modèle de spécification défini par la DNUM et comporte jusqu'à 10 pages.

Le Titulaire organise une revue de validation fonctionnelle et intègre les ajustements demandés.

4.7.2. UO_LOT1_SFC-ST : *Spécifications fonctionnelles complètes - Standard*

Le Titulaire rédige les spécifications fonctionnelles détaillées d'un projet ou d'un lot applicatif complet. Il anime les ateliers de clarification des besoins, décrit les processus métiers impactés, les règles de gestion et les conditions de déclenchement.

Pour les périmètres impliquant plusieurs directions métier ou un niveau d'exigence accru, le Titulaire élabore un document de spécifications enrichi, intégrant :

- les cas d'usage complets (UML, BPMN ou équivalent) ;
- les diagrammes de flux de données ;
- les matrices de correspondance entre exigences et livrables ;
- la description des interfaces fonctionnelles ;
- une modélisation détaillée des flux et processus ;
- une restitution des arbitrages ;
- la couverture des exigences transverses (interopérabilité, sécurité, accessibilité, performance) ;
- une validation croisée des cas d'usage par les parties prenantes.

Le document, d'une vingtaine de pages environ, est validé en comité projet avant transmission aux équipes de développement. Le livrable est coconstruit à l'issue de plusieurs ateliers et validé formellement par l'Administration.

4.7.3. UO_LOT1_SFC-C : *Spécifications fonctionnelles complètes - Complexe*

Pour les cas à fort enjeu stratégique, le Titulaire réalise la rédaction intégrale des spécifications fonctionnelles d'un système transverse ou multi-domaine. Il assure la convergence entre plusieurs sources de besoins (Directions métier de l'Administration, directions partenaires) et anime les revues de validation inter-lots.

Le livrable comprend :

- la description exhaustive des règles métier ;
- la modélisation des processus critiques ;
- les cas d'usage inter-applicatifs ;
- les scénarios d'usage complexes, les cas limites et les contraintes opérationnelles ;
- les matrices de conformité et de traçabilité ;
- les logiques fonctionnelles critiques et les arbitrages stratégiques ;
- les dépendances entre SI ou périmètres fonctionnels ;
- les critères de conformité aux exigences ministérielles ou interministérielles (RGPD, RGI, RGAA, doctrine cloud etc.) ;
- et les contraintes de performance, sécurité et accessibilité.

Le Titulaire met à jour la documentation à chaque évolution validée et veille à la cohérence avec les architectures applicatives des lots 2, 3 et 6.

Ce livrable est destiné à encadrer la conception technique et la contractualisation des lots de réalisation.

5. Accompagnement et conduite du changement

5.1. Stratégie d'accompagnement au changement et de formation utilisateurs

Le Titulaire conçoit, propose et met en œuvre une stratégie d'accompagnement au changement adaptée aux spécificités fonctionnelles, non fonctionnelles et humaines des projets concernés. Il réalise une analyse d'impact des évolutions sur les métiers et les pratiques, segmente les publics utilisateurs et définit des dispositifs différenciés d'information, de formation et d'accompagnement.

En lien avec les directions métiers, il coordonne et met en œuvre, sous validation de l'Administration, les actions nécessaires à l'appropriation des nouvelles solutions : sessions de présentation, ateliers de prise en main, communications ciblées, dispositifs de soutien post-déploiement.

Exigence Titulaire 5.1

Le Titulaire conçoit et met en œuvre un accompagnement au changement est conçu de manière contextualisée, structuré selon les besoins utilisateurs et suivi via des actions pédagogiques appropriées, formalisées dans des livrables validés par l'Administration.

5.1.1. *UO_LOT1_PDC-S : Plan de conduite du changement - Simple*

Le Titulaire conçoit un plan de conduite du changement adapté à un périmètre fonctionnel ciblé et peu complexe. Ce livrable intègre :

- la cartographie des profils utilisateurs concernés ;
- une stratégie d'appropriation simple ;
- les actions d'information ou de sensibilisation de base ;
- un plan de formation initiale lorsque pertinent.

Le livrable est validé par l'Administration avant déploiement du changement.

5.1.2. *UO_LOT1_PDC-ST : Plan de conduite du changement - Standard*

Pour les périmètres à enjeux modérés et multi-interlocuteurs, le Titulaire élabore un plan de conduite du changement structuré, incluant :

- l'identification des impacts fonctionnels et organisationnels ;
- la segmentation des publics cibles et leurs besoins spécifiques ;
- une stratégie de communication, d'accompagnement et de formation ;
- les indicateurs de suivi de l'appropriation.

Le Titulaire anime, si nécessaire, des ateliers utilisateurs et assure la production de livrables pédagogiques adaptés.

5.1.3. UO_LOT1_PDC-C : Plan de conduite du changement - Complexe

Le Titulaire conçoit et pilote le plan directeur de conduite du changement pour un programme de transformation global ou multi-projets. Il définit la gouvernance du changement, coordonne les actions de communication à large échelle et structure l'animation des relais locaux, en lien avec l'Administration. Le livrable comprend :

- la stratégie d'accompagnement transverse ;
- le plan de communication global ;
- le programme de formation ;
- les indicateurs d'adoption et d'impact ;
- et le dispositif de pilotage (instances, reporting, capitalisation).

Le Titulaire anime la coordination entre les projets, assure la cohérence des messages et consolide les retours d'expérience pour mise à jour du référentiel de conduite du changement.

5.2. Élaboration des guides et supports interactifs (e-learning, tutoriels vidéos, fiches pratiques)

Le Titulaire élabore des supports de formation et d'auto-formation adaptés aux différents profils d'utilisateurs, en s'appuyant sur des formats multimédias interactifs : présentation animées (.ppt), tutoriels vidéo, fiches réflexe, e-learning, guides utilisateurs, contenus interactifs ou scénarisés. Ces supports doivent faciliter l'appropriation, la montée en compétence et l'autonomie fonctionnelle. Ils accompagnent un plan de formation ou sont mis à disposition librement.

Le Titulaire veille à ce que les supports produits soient accessibles, conformes aux normes du Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité (RGAA), compatibles avec les outils ministériels et utilisables de manière autonome. Ils sont conformes au périmètre demandé, adaptés aux cibles finales (agent, référent, profil expert) et validés par l'Administration, sur la base de critères définis avec l'Administration.

Exigence Titulaire 5.2

Le Titulaire produit des supports pédagogiques accessibles, lisibles, multiformats, en adéquation avec les profils des utilisateurs et les contraintes techniques de l'environnement, soumis à validation de l'Administration.

5.2.1. UO_LOT1_PDS-S : Pack de supports utilisateurs (guides, tutoriels, e-learning) - Simple

Le Titulaire élabore un pack de supports utilisateurs destiné à un périmètre fonctionnel restreint, impliquant une seule direction métier. Ce pack inclut :

- des guides pratiques et fiches d'usage simples ;
- un tutoriel court ou un support visuel d'appropriation ;
- un contrôle interne de conformité au RGAA ;
- une validation finale par l'Administration.

Le contenu est conçu dans un format accessible, lisible et directement exploitable par les utilisateurs cibles.

5.2.2. UO_LOT1_PDS-ST : Pack de supports utilisateurs (guides, tutoriels, e-learning) - Standard

Pour les projets nécessitant l'adhésion de plusieurs directions ou profils utilisateurs variés, le Titulaire conçoit un pack complet de supports utilisateurs intégrant :

- des guides détaillés, segmentés par profils ou cas d'usage ;
- des tutoriels vidéo ou démonstrateurs interactifs ;
- un module e-learning d'acculturation fonctionnelle ;
- des retours utilisateurs recueillis et intégrés aux versions finales.

Le livrable est conçu pour respecter les exigences RGAA et sa validation inclut une phase de relecture fonctionnelle et de vérification d'accessibilité, validée par l'Administration.

5.2.3. UO_LOT1_PDS-C : Pack de supports utilisateurs (guides, tutoriels, e-learning) - Complexe

Dans le cadre de transformations structurantes, le Titulaire livre un pack de supports utilisateurs complet et à haute valeur ajoutée, comprenant :

- une bibliothèque de guides accessibles par profil, processus ou typologie de besoin ;
- des supports multimédias de formation (vidéo, modules interactifs, présentations commentées) ;
- des scénarios d'appropriation différenciés selon les niveaux de maturité ou d'autonomie ;
- une validation formelle par un panel d'utilisateurs représentatifs, puis une validation finale par l'Administration.

Le livrable est entièrement conforme RGAA, contextualisé et structuré pour être réutilisé dans le cadre de déploiements successifs ou en transverse. Le Titulaire coordonne la diffusion des supports auprès des directions métiers, suit l'adoption selon des indicateurs définis et validés par l'Administration et assure la mise à jour continue du dispositif.

5.2.4. UO_LOT1_CIT : Support de sensibilisation à la cybersécurité et aux bonnes pratiques IT

Le Titulaire conçoit et met à disposition de l'Administration des supports de sensibilisation à la cybersécurité et aux bonnes pratiques IT. Ces supports peuvent prendre la forme de fiches, de présentations ou de messages de communication interne. Ils visent à renforcer la culture de sécurité numérique (gestion des mots de passe, usage des espaces collaboratifs, utilisation de la forge du MEAE, messagerie, mobilité, protection des données, usage de l'IA) auprès des bénéficiaires et à promouvoir les bons usages du SI du Ministère (pratiques d'achats et aide à la sécurisation des projets conçus via l'accord-cadre P2I).

Sans intervenir sur les volets techniques de cybersécurité, il veille à ce que les messages transmis soient compréhensibles, concrets, adaptés aux profils utilisateurs et cohérents avec les politiques internes du Ministère.

Exigence Titulaire 5.2.4

Le Titulaire garantit l'élaboration de contenus pédagogiques clairs et appropriés, visant à renforcer la culture de la sécurité numérique et à diffuser les bonnes pratiques d'usage.

5.3. Pilotage du maintien en conditions opérationnelles (MCO)

5.3.1. Gestion proactive des anomalies et incidents fonctionnels

Le Titulaire assiste l'Administration dans la détection, la qualification, la documentation et le suivi des anomalies ou incidents d'origine fonctionnelle remontés en phase de production.

Il alimente les outils de suivi existants, catégorise les incidents par niveau de criticité, identifie les impacts métiers et propose des actions correctrices.

Il garantit une traçabilité complète des traitements engagés et participe à l'analyse des récurrences pour anticiper les risques fonctionnels. Le Titulaire s'inscrit dans le dispositif de validation fonctionnelle du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères pour tout correctif mis en œuvre par les Titulaires des lots de réalisation, en appui avec l'Administration.

Le Lot 1 n'inclut pas les activités de support fonctionnel opérationnel de niveau 2 (RUN), lesquelles relèvent des dispositifs de support en exploitation. Toutefois, le Titulaire contribue, dans le cadre des unités d'œuvre de gouvernance, de reporting, d'analyse fonctionnelle et d'appui opérationnel ponctuel, au pilotage du maintien en conditions opérationnelles (MCO) et à la consolidation des indicateurs associés.

Exigence Titulaire 5.3.1

Le Titulaire garantit une gestion rigoureuse et réactive des anomalies fonctionnelles, fondée sur une traçabilité complète, une priorisation adaptée et la production systématique de plan d'actions correctrices dans des délais compatibles avec les enjeux métiers.

5.3.1.1. UO_LOT1_RDS : Rapport de supervision fonctionnelle et MCO

Dans le cadre de projets stratégiques, complexes ou transverses, le Titulaire remet un rapport complet de supervision fonctionnelle intégrant :

- un suivi détaillé des incidents et anomalies sur l'ensemble des sous-périmètres concernés ;
- une cartographie des impacts sur les chaînes fonctionnelles critiques ;
- une analyse des causes racines et des corrélations fonctionnelles ;
- un plan de continuité prévisionnel avec déclencheurs et mesures compensatoires ;
- des recommandations formalisées pour réduire le risque fonctionnel et améliorer la résilience métier.

Ce rapport est transmis aux instances de gouvernance et constitue un outil de pilotage fonctionnel du MCO. Ce livrable est opposable, traçable et sert de référence pour les instances de suivi stratégique.

5.3.2. Automatisation des mises à jour et suivi des évolutions

Le Titulaire met en œuvre un dispositif d'automatisation et de suivi des mises à jour fonctionnelles des solutions en production, incluant, lorsque validé par l'Administration, l'automatisation des reportings et de la traçabilité. Il accompagne l'Administration dans l'analyse d'impact des évolutions, la planification des jalons, la mise à jour de la documentation et la communication à destination des utilisateurs.

Il veille à ce que toute évolution soit validée en cohérence avec les besoins métiers, les contraintes de calendrier et les circuits de validation définis.

Exigence Titulaire 5.3.2

Le Titulaire garantit la traçabilité des évolutions fonctionnelles, le suivi automatisé lorsque validé par l'Administration, la mise à jour documentaire et l'information claire des utilisateurs sur les changements apportés.

5.3.3. Mise en place d'un plan de continuité d'activité (PCA) et gestion de crise

Le Titulaire élabore, met en œuvre et maintient un Plan de Continuité d'Activité (PCA) applicable à l'ensemble des prestations relevant du présent lot, pour garantir la continuité des moyens et livrables attendus au titre du présent lot.

Ce plan vise à garantir la continuité opérationnelle des activités d'assistance et de pilotage en cas d'incident majeur, d'indisponibilité de personnel, de défaillance technique, d'attaque cyber ou de crise institutionnelle affectant le périmètre du MEAE.

Le PCA décrit notamment :

- l'organisation de gestion de crise mise en place par le Titulaire (cellule de crise, interlocuteurs, dispositifs d'alerte et de mobilisation) ;
- les processus de bascule, de repli et de reprise d'activité ;
- les ressources techniques et humaines mobilisables en situation dégradée ;
- les priorités de maintien de service et les délais cibles de rétablissement (RTO, RPO) ;
- les modalités de communication interne et externe pendant la crise ;
- la traçabilité et la remontée d'information vers l'Administration.

Le Titulaire actualise le PCA au moins une fois par an ou à la demande de l'Administration, notamment en cas d'évolution du périmètre, d'incident significatif ou de changement d'organisation. Les mises à jour sont soumises à validation écrite par l'Administration.

Le Titulaire réalise des exercices de simulation ou de test de reprise, selon une fréquence définie en comité de pilotage. Il formalise les comptes rendus de ces tests et propose les actions d'amélioration correspondantes.

En cas de crise, le Titulaire applique sans délai les procédures prévues dans son PCA et rend compte à l'Administration de l'état d'avancement des mesures de reprise. L'Administration conserve la maîtrise de la communication externe et de la coordination inter-lots pendant toute la durée de la crise.

Exigence Titulaire 5.3.3

Le Titulaire garantit la formalisation d'un plan de continuité d'activité applicable au présent lot, en cohérence avec les processus métiers critiques, les ressources disponibles et les responsabilités de chacun en cas de crise.

Le Titulaire peut être sollicité pour produire une note d'analyse de risque fonctionnelle ou de risques techniques identifiés, permettant d'anticiper les défaillances potentielles liées à un livrable ou à un dispositif existant, en appui à l'Administration.

6. Accompagnement méthodologique à l'agilité

6.1. Structuration de la gouvernance agile transverse ministérielle

Dans une logique de pilotage transversal des projets numériques par la valeur, le Titulaire conçoit et structure une gouvernance agile transverse à l'échelle de l'Administration.

Les prestations attendues incluent :

- l'élaboration d'un cadre de gouvernance agile ministériel, incluant les rôles (PO stratégiques, facilitateur agile transverse), les cycles, la comitologie et les processus de priorisation ;
- la construction et la mise à jour d'un backlog produit ministériel, partagé entre les directions métiers ;
- la définition et l'animation d'une roadmap produit consolidée, alignée sur les priorités stratégiques, les ressources disponibles et les engagements ministériels.

Exigence Titulaire 6.1a

Le Titulaire élabore et maintient une roadmap produit versionnée, construite de manière collaborative avec les Product Owners et les instances de gouvernance, afin de garantir l'alignement stratégique des évolutions fonctionnelles.

Exigence Titulaire 6.1b

Le Titulaire alimente un backlog produit partagé, consolidé au niveau ministériel, dans le respect des orientations fixées par l'Administration. Il propose, au besoin, une structuration du backlog (épopées, dimensions fonctionnelles, priorisation par valeur).

Exigence Titulaire 6.1c

Le Titulaire identifie les dépendances fonctionnelles ou les dépendances techniques identifiées entre lots, directions ou projets et les documente dans les supports agiles attendus. Il participe aux rituels de coordination transverse ou inter-lots lorsque ceux-ci sont en place.

Exigence Titulaire 6.1d

Le Titulaire propose une roadmap consolidée pour les périmètres relevant du présent lot, structurée selon les cycles attendus (sprint, version, jalon), articulée avec les orientations stratégiques fixées par l'Administration.

Les principes de gouvernance agile, de désignation des représentants, de conduite des sprints, de documentation du backlog et d'outillage sont définis dans le présent CCTP.

Ces prestations sont activées via des lignes spécifiques du Bordereau des Prix Unitaires (BPU). Chacune donne lieu à un livrable structuré, validé par l'Administration et mobilisable à l'échelle de plusieurs projets ou de périmètres de transformation stratégique.

6.1.1. UO_LOT1_GAT-S : Dispositif de gouvernance agile transverse - Simple

Le Titulaire met en œuvre un dispositif de coordination agile limité à une équipe ou à un périmètre restreint. Le livrable comprend :

- la définition des rôles et instances agiles ;
- le calendrier des rituels de gouvernance ;
- le tableau de bord de suivi d'avancement ;
- et une note de synthèse sur les pratiques appliquées.

Le dispositif est présenté et validé par l'Administration.

6.1.2. UO_LOT1_GAT-ST : Dispositif de gouvernance agile transverse - Standard

Le Titulaire conçoit un dispositif de gouvernance agile consolidé couvrant plusieurs équipes, directions ou produits. Il structure la coordination transverse (Scrum of Scrums, PI Planning, ART Sync, ou dispositifs équivalents validés par l'Administration), définit les indicateurs communs et anime les instances inter-équipes. Le livrable inclut :

- la description complète du dispositif de gouvernance agile transverse ;
- le référentiel des rôles et responsabilités ;
- le plan de synchronisation inter-équipes ;
- et la synthèse mensuelle des points d'alignement.

Le Titulaire assure la cohérence entre les équipes et la fluidité des échanges entre niveaux de gouvernance.

6.1.3. UO_LOT1_GAT-C : Dispositif de gouvernance agile transverse - Complexe

Le Titulaire conçoit et pilote le dispositif global de gouvernance agile ministérielle, couvrant l'ensemble des projets du portefeuille numérique. Il définit la structure de pilotage à l'échelle, les mécanismes de décision, la synchronisation entre équipes et la mesure de la performance agile. Le livrable comprend :

- le schéma directeur de gouvernance agile ;
- la matrice des interactions inter-lots ;
- le tableau de bord des indicateurs de maturité agile ;
- et le rapport trimestriel de cohérence et de performance.

Le Titulaire anime les comités de coordination agile transverse, pilote la feuille de route d'amélioration continue et veille à la diffusion des bonnes pratiques.

6.1.4. UO_LOT1_AGI-COM-S : Organisation et animation des instances de gouvernance agile - Simple

Le Titulaire prépare et anime une instance agile ponctuelle ou un comité projet restreint. Le livrable comprend :

- l'ordre du jour validé ;
- les supports de présentation ;
- le relevé de décisions et le plan d'action associé.

Le Titulaire s'assure du respect des rituels (daily, sprint review, rétrospective, etc.) et transmet les éléments au référentiel documentaire.

6.1.5. UO_LOT1_AGI-COM-ST : Organisation et animation des instances de gouvernance agile - Standard

Le Titulaire met en place et anime les instances agiles récurrentes d'un portefeuille de projets ou d'une direction métier. Il définit la fréquence, les participants et les objectifs de chaque instance, coordonne les actions de suivi et gère la communication inter-projets. Le livrable inclut :

- le calendrier des instances ;
- les comptes rendus consolidés ;
- la synthèse mensuelle des décisions ;
- et le tableau de suivi des actions transverses.

Le Titulaire veille à la cohérence entre les instances agiles et les comités de gouvernance projet classiques.

6.1.6. UO_LOT1_AGI-COM-C : Organisation et animation des instances de gouvernance agile - Complexe

Le Titulaire conçoit et pilote le dispositif complet d'instances de gouvernance agile du programme. Il définit les niveaux de décision, harmonise les formats, anime les comités stratégiques agiles et supervise la communication inter-lots. Le livrable comprend :

- la charte de gouvernance agile ;
- le plan directeur des instances (Scrum of Scrums, PI Planning, ART Sync, ou dispositifs équivalents validés par l'Administration) ;
- les relevés consolidés de décisions stratégiques ;
- et le rapport trimestriel d'efficacité des instances.

Le Titulaire garantit la continuité du dispositif, la diffusion des bonnes pratiques et la capitalisation des enseignements issus des rituels agiles.

6.1.7. UO_LOT1_BPM-S : Backlog produit - Simple

Le Titulaire construit un backlog produit pour un périmètre limité (application ou service spécifique).

Le livrable comprend :

- la liste priorisée des user stories ;
- les critères d'acceptation associés ;
- et la note de cadrage produit ;

Le backlog est validé par l'Administration et mis à jour à chaque sprint ou itération.

6.1.8. UO_LOT1_BPM-ST : Backlog produit - Standard

Le Titulaire consolide et maintient un backlog produit ministériel regroupant l'ensemble des initiatives numériques et projets fonctionnels du MEAE. Ce backlog est priorisé et contextualisé selon les orientations stratégiques ministérielles et inclut :

- les critères de priorisation et d'arbitrage ;
- la gestion des dépendances entre projets ;
- les règles de gouvernance associées au portefeuille.

Ce livrable est actualisé régulièrement, versionné et accessible aux parties prenantes et constitue un outil de pilotage transversal.

6.1.9. UO_LOT1_BPM-C : Backlog produit - Complexe

Le Titulaire pilote le backlog produit global du portefeuille numérique du MEAE.

Il assure la consolidation inter-lots, la cohérence fonctionnelle, la priorisation stratégique et la synchronisation des roadmaps. Le livrable comprend :

- le backlog unifié du programme ;
- la matrice d'alignement stratégique ;
- le plan directeur d'évolution des produits ;
- et la note d'arbitrage pour le comité de gouvernance.

Le Titulaire présente les bilans trimestriels de priorisation et alimente le reporting global de performance (Lot 1 – gouvernance agile).

6.1.10. UO_LOT1_RPM-S : Roadmap produit - Simple

Le Titulaire construit une roadmap produit pour un projet ou service limité. Le livrable comprend :

- la liste des versions prévues et des jalons ;
- la planification des livraisons ;
- la cartographie des dépendances majeures ;

- et une note de présentation synthétique.

Le document est validé par l'Administration et intégré au référentiel de pilotage.

6.1.11. UO_LOT1_RPM-ST : Roadmap produit - Standard

Le Titulaire conçoit une roadmap consolidée regroupant plusieurs produits ou chantiers du programme. Il formalise la séquence des releases, les interdépendances entre projets et les impacts organisationnels. Le livrable inclut :

- la roadmap multi-produits ;
- la représentation visuelle (diagramme ou outil collaboratif) ;
- la matrice des dépendances fonctionnelles ;
- et le plan de synchronisation des livraisons.

Le Titulaire anime les revues de roadmap et actualise les prévisions à chaque cycle de gouvernance.

6.1.12. UO_LOT1_RPM-C : Roadmap produit - Complexe

Le Titulaire conçoit et pilote la feuille de route stratégique globale du portefeuille produit du Ministère. Il structure le pilotage à long terme, aligne les priorités sur la stratégie numérique, assure la coordination inter-lots et la cohérence avec les arbitrages budgétaires. Le livrable comprend :

- la roadmap stratégique du programme (3 à 5 ans) ;
- la matrice d'alignement stratégique et budgétaire ;
- la cartographie des interdépendances critiques ;
- et la synthèse de pilotage destinée au comité stratégique.

Le Titulaire présente régulièrement la roadmap au niveau de la DNUM et assure sa mise à jour continue en fonction des priorités institutionnelles.

6.2. Accompagnement à la mise en place d'une méthodologie Agile à l'échelle (SAFe, LeSS, Spotify)

Exigence Titulaire 6.2a

Le Titulaire accompagne l'Administration et ses directions métiers dans la structuration et le déploiement d'une méthodologie agile adaptée au contexte du Ministère, selon des cadres reconnus (SAFe, LeSS, Spotify, Nexus, ou équivalents validés par l'Administration).

Il propose un diagnostic méthodologique, une note de cadrage structurée intégrant les rôles, rituels, périmètres de synchronisation, indicateurs de pilotage et circuits de validation. Ce livrable est conçu pour assurer la cohérence avec les contraintes spécifiques d'un environnement public multi-acteurs, fortement régulé et soumis à obligation de résultats.

Ce livrable est mobilisé :

- à l'échelle d'un projet critique ;
- en appui à la structuration d'un portefeuille produit ;
- ou comme socle d'un pilotage fonctionnel transverse, activé par bon de commande.

Le livrable est validé par l'Administration. Il conditionne la mise en œuvre des modalités agiles à l'échelle et constitue un référentiel méthodologique partagé.

Exigence Titulaire 6.2b

Le Titulaire met en œuvre un dispositif d'adoption progressive d'un cadre agile à l'échelle, en assurant la formation, l'accompagnement et la formalisation des modalités de mise en œuvre au sein de l'organisation.

6.2.1. UO_LOT1_AGI-S : Note de cadrage SAFe / LeSS / Spotify - Simple

Le Titulaire rédige une note de cadrage agile pour un projet isolé. Le livrable comprend :

- la présentation du cadre méthodologique retenu (Scrum, SAFe, LeSS, etc.) ;
- les rôles et responsabilités ;
- la planification des cérémonies agiles ;
- et la grille de suivi de la vélocité.

Le document est validé par la DNUM avant diffusion à l'équipe projet.

6.2.2. UO_LOT1_AGI-ST : Note de cadrage SAFe / LeSS / Spotify - Standard

Le Titulaire conçoit une note de cadrage agile consolidée couvrant plusieurs équipes ou projets interconnectés. Il formalise le modèle de fonctionnement à l'échelle (Agile@Scale), harmonise les pratiques et définit les outils communs de pilotage. Le livrable inclut :

- la description du framework SAFe / LeSS / Spotify adapté au contexte ;
- le modèle d'organisation (Agile Release Train, Squad, Tribe) ;
- la matrice des interactions entre équipes ;
- et la proposition de gouvernance agile transverse.

Le Titulaire anime les ateliers de cadrage et présente le dispositif en comité de gouvernance agile.

6.2.3. UO_LOT1_AGI-C : Note de cadrage SAFe / LeSS / Spotify - Complexe

Le Titulaire conçoit et pilote le cadre méthodologique global de déploiement agile à l'échelle du Ministère. Il définit les standards méthodologiques, les référentiels communs, les formations et les mécanismes de coordination inter-équipes. Le livrable comprend :

- le document de cadrage méthodologique ministériel ;
- la cartographie des structures agiles (trains, squads, chapters, guilds) ;
- le plan de déploiement du modèle agile à l'échelle ;

- et la feuille de route d'amélioration continue des pratiques agiles.

Le Titulaire présente le cadre méthodologique au comité stratégique et supervise sa mise en œuvre progressive sur les différents périmètres.

6.3. Formation et coaching des équipes projet, Product Owners et Scrum Masters

Le Titulaire conçoit et délivre des programmes de formation ou de coaching agiles adaptés aux profils fonctionnels mobilisés sur les projets numériques du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères : Product Owners, chefs de projet métiers, utilisateurs pilotes, directions métier, ou agents en charge de la conduite du changement.

Les prestations comprennent :

- La conception pédagogique (objectifs, modalités, indicateurs) ;
- La production des supports (guides, modules, trames d'ateliers) ;
- L'animation des sessions (en distanciel ou présentiel) ;
- La mesure de l'appropriation (quiz, feedback, suivi des acquis).

Le programme est construit en cohérence avec le référentiel méthodologique validé par l'Administration et contextualisé aux cas d'usage réels du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

Elle est activée indépendamment ou en complément d'une mission projet, via bon de commande. Le livrable attendu inclut une trame structurée de programme, les supports complets et un plan d'exécution détaillé ainsi qu'un bilan de formation ou de coaching.

La validation par l'Administration conditionne la facturation. Aucun coût additionnel n'est facturé au titre de la formation si cette ligne n'est pas activée.

Exigence Titulaire 6.3

Le Titulaire garantit la mise en œuvre d'une disposition de montée en compétence progressive et structurée des équipes projet, fondée sur des méthodes pédagogiques éprouvées et un suivi des acquis. Il renforce l'autonomie et la responsabilisation des acteurs agiles.

6.3.1. UO_LOT1_COA-S : Coaching agile - Simple

Le Titulaire accompagne ponctuellement une équipe dans la mise en œuvre des pratiques agiles de base. Le livrable comprend :

- un plan de coaching ciblé ;
- l'animation de cérémonies agiles (daily, sprint review, rétrospective) ;
- la formation aux rôles et outils agiles ;
- et une fiche d'évaluation de maturité agile.

L'accompagnement s'effectue sur une période courte (quelques sprints) et donne lieu à un rapport de synthèse.

6.3.2. UO_LOT1_COA-ST : Coaching agile - Standard

Le Titulaire met en œuvre un dispositif structuré de coaching agile sur plusieurs projets ou directions.

Il définit la stratégie de montée en compétence, forme les Product Owners, Scrum Masters et équipes de développement, et accompagne la mise en place d'outils collaboratifs. Le livrable inclut :

- le plan d'accompagnement global ;
- les supports de formation et ateliers pratiques ;
- les indicateurs de maturité agile ;
- et un rapport d'évaluation intermédiaire.

Le Titulaire suit la progression des équipes et propose des axes d'amélioration continue.

6.3.3. UO_LOT1_COA-C : Coaching agile - Complexe

Le Titulaire pilote le programme de transformation agile ministériel à l'échelle du portefeuille numérique. Il anime la communauté des coachs agiles, forme les managers et les sponsors, structure les pratiques de gouvernance agile et supervise la cohérence méthodologique.

Le livrable comprend :

- la feuille de route de transformation agile ;
- le cadre d'évaluation de maturité ministériel ;
- le plan de coaching inter-équipes ;
- et le rapport annuel de maturité agile du Ministère.

Le Titulaire présente les résultats en comité de gouvernance agile et accompagne la DNUM dans la mise en place durable d'une culture agile.

6.4. Animation de communautés fonctionnelles et innovation collective

A la demande de l'Administration, le Titulaire organise, structure et restitue des ateliers d'intelligence collective ou de communautés fonctionnelles transverses (groupes utilisateurs, forums d'innovation, laboratoires agiles ou dispositifs équivalents validés par l'Administration). Ces dispositifs visent à :

- recueillir les retours d'expérience métiers ;
- formaliser des attentes qualitatives ou d'usage ;
- consolider des éléments de priorisation fonctionnelle ;

6.4.1. UO_LOT1_ACF-S : Animation de communauté métier - Simple

Le Titulaire organise et anime un événement ponctuel (atelier, webinaire, groupe de travail restreint) destiné à une communauté ou un périmètre métier spécifique.

Le livrable comprend :

- le programme de l'atelier ou de la session ;
- les supports de présentation et documents de synthèse ;
- le compte rendu ou la fiche de restitution.

Le Titulaire veille à la bonne participation des acteurs identifiés et à la diffusion des enseignements produits.

6.4.2. UO_LOT1_ACF-ST : Animation de communauté métier - Standard

Le Titulaire assure la coordination et l'animation régulière d'une ou plusieurs communautés métiers. Il planifie les sessions d'échanges, anime les discussions, alimente les espaces collaboratifs et consolide les retours d'expérience.

Le livrable inclut :

- le plan d'animation trimestriel ;
- les supports des sessions ;
- le compte rendu des réunions ;
- et la synthèse des bonnes pratiques diffusées.

Le Titulaire assure le suivi de la participation et propose des axes d'enrichissement de la communauté.

6.4.3. UO_LOT1_ACF-C : Animation de communauté métier - Complexe

Le Titulaire conçoit et pilote le dispositif global d'animation des communautés métiers du Ministère. Il définit la stratégie d'engagement, s'appuie sur les outils collaboratifs mis à disposition ou validés par l'Administration (plateformes, forums, intranet), et coordonne la communication inter-communautés.

Le livrable comprend :

- la stratégie d'animation des communautés métiers ;
- le plan de communication et d'engagement ;
- la charte de gouvernance communautaire ;
- et le rapport semestriel d'activité et d'impact.

Le Titulaire anime les rencontres plénières, supervise la capitalisation des savoirs et présente les bilans à l'Administration.

Exigence Titulaire 6.4

Le Titulaire conçoit également, à la demande de l'Administration, des supports de communication destinés à informer, embarquer ou valoriser les parties prenantes du projet. Ces supports ciblent les usagers, les directions, ou les sponsors, sous des formats synthétiques ou illustrés (affiches, infographies, newsletters, contenus intranet, vidéos courtes). Ces livrables sont diffusables (PDF, HTML, formats visuels, vidéo), avec la charte graphique du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, si applicable. Pour chaque support de communication projet, l'Administration valide la cible, le message et le support de diffusion.

6.5. Suivi de la vélocité et amélioration continue du delivery

Le Titulaire participe au suivi fonctionnel des sprints, en s'appuyant sur un backlog structuré, une traçabilité complète des exigences, une gestion collaborative des maquettes et un dispositif de validation.

Il assure un suivi structuré des sprints en lien avec les Product Owners, les Scrum Masters et les équipes métiers. Il documente systématiquement les éléments suivants :

- l'évolution du backlog produit (contenu, priorisation, arbitrages) ;
- les maquettes et prototypes fonctionnels produits en cours de sprint ;
- les exigences fonctionnelles ou réglementaires exprimées et leurs impacts ;
- les indicateurs de vélocité, de capacité, de charge et de reste à faire ;
- les axes d'amélioration continue détectés au fil des rétrospectives.

Le Titulaire propose en outre un tableau de synthèse inter-sprints permettant d'objectiver l'avancement fonctionnel, la couverture des exigences critiques et la qualité des livrables livrés.

Ces éléments contribuent à alimenter les revues de sprint, les arbitrages de priorisation et le reporting global vers l'Administration. Le Titulaire met en œuvre un suivi structuré de la vélocité fonctionnelle, des engagements pris par les équipes et de leur capacité effective de livraison. Il analyse les données issues des itérations, formule des recommandations ciblées (clarification des périmètres, répartition des charges, ajustement de la gouvernance) et alimente un plan d'amélioration continue partagé.

Il facilite l'organisation des rétrospectives, anime les ateliers de retour d'expérience et documente les décisions prises ainsi que leur impact sur les livrables fonctionnels.

Exigence Titulaire 6.5a

Le Titulaire garantit un pilotage régulier de la vélocité, une documentation continue des enseignements tirés et la formalisation et le suivi de mesures concrètes d'optimisation du delivery fonctionnel.

Exigence Titulaire 6.5b

Le Titulaire élabore, alimente, priorise et actualise un backlog produit ou projet couvrant l'ensemble des fonctionnalités à construire, maintenir ou améliorer. Il y assure la granularité

adéquate (épopées, user stories, tâches), le lien avec les exigences initiales et la documentation projet.

Exigence Titulaire 6.5c

Le Titulaire conçoit et tient à jour des maquettes fonctionnelles, wireframes ou prototypes dans un format validé avec l'Administration. Ces maquettes servent de support à la revue de sprint, à l'expression de besoin complémentaire et aux arbitrages UX/UI.

Exigence Titulaire 6.5d

Chaque exigence formalisée (fonctionnelle ou non fonctionnelle, de sécurité ou d'accessibilité) est tracée dans un outil adapté, associée aux livrables correspondants et mise à jour à chaque cycle de production. Le Titulaire assure une traçabilité amont/aval conforme aux pratiques de l'Administration.

Les outils mobilisés pour le backlog, la documentation, la validation des exigences et la gestion des sprints sont précisés en **section 11.2**. Le Titulaire s'assure que ses pratiques restent pleinement compatibles avec les environnements de l'Administration.

6.5.1. UO_LOT1_NDS-S : Note de synthèse agile ou backlog priorisé - Simple

Le Titulaire remet, pour les projets à périmètre fonctionnel simple, une note de synthèse agile incluant :

- un backlog priorisé validé avec les utilisateurs clés ;
- les indicateurs de vélocité observés sur les sprints réalisés ;
- un plan d'amélioration continue fonctionnelle ;
- une synthèse des itérations écoulées.

Ce livrable assure la continuité fonctionnelle entre itérations et est structuré pour intégration dans les outils agiles ministériels.

6.5.2. UO_LOT1_NDS-ST : Note de synthèse agile ou backlog priorisé - Standard

Dans le cadre de projets multidirectionnels ou à enjeux transverses, le Titulaire formalise une note de synthèse agile comprenant :

- un backlog hiérarchisé et contextualisé ;
- les indicateurs de pilotage du delivery fonctionnel (vélocité, reste à faire, risques) ;
- une analyse de performance des itérations précédentes ;
- les recommandations d'ajustement méthodologique ou fonctionnel.

Le livrable permet une réutilisation par les PO métiers et la maîtrise d'ouvrage pour recalibrer les sprints futurs.

6.5.3. UO_LOT1_NDS-C : Note de synthèse agile ou backlog priorisé - Complexe

Pour les projets à fort enjeu stratégique ou de gouvernance transverse, le Titulaire produit une note de synthèse structurée intégrant :

- un backlog multi-acteurs contextualisé, croisant enjeux métiers et priorités stratégiques ;
- une analyse rétrospective des itérations (résultats, arbitrages rendus, freins rencontrés) ;
- un plan de sécurisation des prochaines étapes agiles ;
- une projection synthétique validée en instance de gouvernance.

Le livrable est opposable, versionné et mobilisable en instance de pilotage stratégique.

6.6. Intégration des principes DevOps et CI/CD dans les processus

Le Titulaire prend en compte les principes de fluidification du cycle de vie applicatif dans ses missions fonctionnelles. Sans se substituer aux maîtrises d'œuvre techniques, il contribue à l'intégration fonctionnelle des contraintes DevOps et des pratiques CI/CD : gestion de la non-régression, suivi des exigences par itérations, priorisation continue, documentation fonctionnelle alignée sur les cycles courts.

Il œuvre à renforcer la cohérence entre la vision métier et les livrables techniques, en facilitant la collaboration entre équipes fonctionnelles, techniques et métiers.

Exigence Titulaire 6.6

Le Titulaire veille à l'alignement entre les exigences fonctionnelles et les pratiques de livraison continue, en veillant à la qualité, à la fluidité et à la traçabilité des échanges.

7. Conformité, architecture et innovation : exigences techniques et méthodes

7.1. Cartographie d'interfaces

Le Titulaire conçoit, met à jour et maintient à titre documentaire les cartographies d'interfaces applicatives et fonctionnelles permettant d'assurer la lisibilité des échanges entre systèmes, projets et services.

Ces cartographies visent à documenter les flux de données, les protocoles d'échange, les dépendances applicatives et les impacts potentiels des évolutions.

Le Titulaire agit en coordination avec les lots techniques et applicatifs (2, 3 et 4) et veille à la cohérence avec le dictionnaire de données métier (Lot 1) et la gouvernance des données (Lot 6).

7.1.1. UO_LOT1_ARC-S : Cartographie d'interfaces - Simple

Le Titulaire produit une cartographie des interfaces pour une application ou un périmètre fonctionnel limité. Le livrable comprend :

- la liste des interfaces identifiées ;
- la description des échanges (type, fréquence, sens) ;
- les schémas d'interconnexion simplifiés ;
- et une note de présentation.

Les éléments sont livrés au format bureautique standard (Visio, Draw.io ou équivalent validé par l'Administration) et intégrés au référentiel documentaire.

7.1.2. UO_LOT1_ARC-ST : Cartographie d'interfaces - Standard

Le Titulaire conçoit une cartographie consolidée des interfaces couvrant plusieurs systèmes ou domaines fonctionnels. Il collecte les informations auprès des équipes techniques, formalise les schémas et définit les dépendances critiques. Le livrable inclut :

- le modèle de cartographie normalisé ;
- les diagrammes d'interfaces consolidés ;
- la matrice des flux applicatifs ;
- et le rapport d'analyse des impacts et redondances.

Le Titulaire organise un atelier de validation et met à jour la cartographie à chaque évolution majeure.

7.1.3. UO_LOT1_ARC-C : Cartographie d'interfaces - Complexe

Le Titulaire élabore et administre le référentiel global des interfaces applicatives du Ministère.

Il définit la méthodologie de cartographie, définit et outille à titre documentaire la collecte des informations auprès des équipes compétentes, et maintient la cohérence entre les domaines fonctionnels et techniques.

Le livrable comprend :

- le référentiel des interfaces ministérielles (base de données ou outil de modélisation),
- la cartographie des flux inter-applicatifs,
- la matrice de criticité et de dépendance,
- et le rapport consolidé de cohérence inter-systèmes.

Le Titulaire présente les résultats en comité d'architecture et coordonne la mise à jour continue avec les autres lots.

7.2. Dictionnaire de données métier

Le Titulaire élabore, maintient et actualise le dictionnaire de données métier du programme.

Ce document formalise la définition, le format, la source, les règles d'usage et les interdépendances des données manipulées dans le cadre des projets. Il constitue une référence commune pour la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre, la gouvernance de la donnée et les Titulaires des lots 2 et 6.

Le Titulaire veille à la cohérence du dictionnaire avec la politique de gouvernance des données du Ministère et les exigences du RGPD, et formalise les écarts et actions correctrices à soumettre à validation de l'Administration.

7.2.1. UO_LOT1_DICO : Dictionnaire de données métier

Le Titulaire conçoit et pilote la gouvernance du dictionnaire de données métier global du programme. Il définit le modèle de données de référence, les processus de mise à jour, les rôles de gestion et les règles de cohérence inter-lots. Le livrable comprend :

- le dictionnaire de données métier global ;
- la cartographie de la donnée à l'échelle ministérielle ;
- les procédures de gouvernance et de versionnage ;
- et le rapport de conformité fonctionnelle RGPD et sécurité, centré sur les exigences, écarts identifiés et recommandation de mise en conformité.

Le Titulaire assure la cohérence avec les travaux du Lot 6 (donnée et IA) et alimente le catalogue de données ministériel.

Exigence Titulaire 7.2

Le Titulaire élabore les référentiels fonctionnels (typologies, rôles, statuts, flux, attributs de sécurité) et les dictionnaires de données en lien avec les SI cibles. Ces livrables sont alignés avec les SFD et livrés en formats exploitables (tableurs, formats structuré, versionné et interopérable).

7.3. Interopérabilité et architecture ouverte (API, microservices, cloud hybride)

Le Titulaire prend en compte les contraintes d'architecture technique dans ses travaux de spécification, de cadrage et de modélisation fonctionnelle. Il veille à ce que les prestations livrées s'inscrivent dans une logique d'interopérabilité, de modularité et de découplage applicatif, conformément aux orientations de l'Administration.

Il identifie les interfaces critiques, cartographie les échanges inter-systèmes et formalise les exigences fonctionnelles liées à l'intégration de services via API, microservices, bus applicatif ou dans un environnement de cloud hybride. Il veille à la compatibilité des propositions avec l'écosystème numérique du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

Les échanges inter-systèmes doivent respecter les normes suivantes :

- API REST conformes à OpenAPI 3.0 ou version ultérieure validée par l'Administration ;
- Formats de données standards JSON, XML avec schémas validés ;
- Protocoles sécurisés (HTTPS, OAuth 2.0) ;
- Gestion des versions assurant la compatibilité ascendante.

Ces exigences garantissent la pérennité et la compatibilité des livrables avec l'écosystème ministériel.

Exigence Titulaire 7.3

Le Titulaire veille à la compatibilité fonctionnelle de ses propositions avec les architectures existantes du Ministère, dans le respect des normes d'interopérabilité applicables.

7.4. Intégration sécurisée de l'intelligence artificielle dans les processus métiers, la supervision et l'automatisation

Exigence Titulaire 7.4

Le Titulaire propose, sous réserve de validation préalable par l'Administration, l'intégration raisonnée de briques d'intelligence artificielle (IA) dans les processus d'optimisation, de supervision fonctionnelle, d'automatisation des workflows ou d'aide à la décision. Cette intégration vise à renforcer la performance opérationnelle, la résilience fonctionnelle et l'autonomie numérique de l'Administration, dans le strict respect du cadre juridique et éthique applicable.

L'utilisation de l'IA est encadrée selon les principes suivants :

- L'IA n'est jamais utilisée pour se substituer à une décision relevant de l'autorité exclusive de l'Administration.
- Toute proposition d'usage d'IA (généraliste, supervisée, statistique ou symbolique) fait l'objet d'une fiche d'opportunité IA, incluant une analyse des impacts RGPD, des enjeux SSI, de la sobriété numérique, des biais algorithmiques et des risques déontologiques.

- Les logiques automatisées doivent être documentées, explicables, auditables, et faire l'objet d'un plan de validation par l'Administration, y compris pour toute mise à jour du modèle.
- L'Administration peut à tout moment exiger la désactivation immédiate de tout composant IA, sans impact sur la continuité fonctionnelle des prestations attendues ni compensation financière pour le Titulaire.
- Les modèles ne sont jamais considérés comme des briques techniques pérennes et peuvent être révoqués unilatéralement.
- L'usage d'IA générative (LLM, NLP) est strictement limité aux cas dans lesquels les contenus produits sont entièrement balisés, vérifiables, sans impact critique, et soumis à validation explicite de l'Administration.
- Les solutions proposées doivent être souveraines, auditées ou auditables par un tiers de confiance, dans le respect des doctrines numériques de l'État et des recommandations du guide « AI Act – Partie 3 : Contrats et responsabilité ».

Le Titulaire peut s'appuyer sur l'IA dans trois types de périmètres fonctionnels :

- Optimisation des processus fonctionnels : identification de tâches automatisables (RPA, NLP, génération de contenus normés), réduction des ressaisies, suggestion de parcours intelligents ;
- Supervision augmentée : détection d'anomalies, corrélations complexes, alertes proactives fondées sur des comportements fonctionnels ou des dérives d'indicateurs métier ;
- Assistance documentaire et capitalisation : extraction d'informations, structuration sémantique des livrables, enrichissement automatique des tableaux de bord, traduction ou reformulation contrôlée.

Les livrables issus de ces usages sont :

- des modèles documentés (non opérationnels sans validation) ;
- des recommandations fonctionnelles à intégrer dans les livrables ;
- des prototypes explicites, réversibles, et sans effet exécutoire tant qu'ils ne sont pas validés.

7.4.1. UO_LOT1_IAR-S : Étude IA-RPA - Simple

Le Titulaire conduit une étude d'opportunité sur un cas d'usage unique ou un processus métier spécifique. Le livrable comprend :

- la fiche d'opportunité IA / RPA ;
- la description du processus concerné ;
- l'analyse des gains potentiels ;
- et une recommandation de faisabilité.

L'étude est restituée à l'Administration sous forme de note synthétique et intégrée au portefeuille d'initiatives.

7.4.2. UO_LOT1_IAR-ST : Étude IA-RPA - Standard

Le Titulaire réalise une étude de faisabilité complète couvrant plusieurs cas d'usage IA ou RPA. Il évalue la maturité technique, les impacts organisationnels, la conformité réglementaire (notamment RGPD et cybersécurité), et propose une trajectoire de mise en œuvre. Le livrable inclut :

- le rapport d'analyse des cas d'usage ;
- la cartographie des processus automatisables ;
- la proposition de principes et de scénarios d'architecture cible ;
- et le plan de déploiement pilote.

Le Titulaire coordonne les échanges entre directions métiers et techniques pour validation du plan d'action.

7.4.3. UO_LOT1_IAR-C : Étude IA-RPA - Complexe

Le Titulaire élabore le cadre stratégique et les exigences de cadrage déploiement IA et RPA à l'échelle du Ministère. Il définit les orientations de gouvernance, les standards techniques, les priorités de mise en œuvre et les indicateurs de performance associés. Le livrable comprend :

- le schéma directeur IA / RPA ;
- la cartographie des domaines d'application ;
- les recommandations d'architecture et de sécurité ;
- le modèle de gouvernance et de pilotage ;
- et la feuille de route ministérielle de déploiement.

Le Titulaire veille à l'articulation avec la gouvernance des données et des algorithmes (Lot 6) et présente ses conclusions en comité stratégique.

7.5. Standards et bonnes pratiques (SecNumCloud, ITIL, COBIT, SAFe)

Le Titulaire structure ses interventions dans le respect des référentiels reconnus de gouvernance et de qualité des systèmes d'information publics, sans empiéter sur les responsabilités des entités compétentes. Il applique les standards méthodologiques, techniques, de sécurité et d'accessibilité définis par l'Administration ou les référentiels nationaux de la sphère publique, pour l'ensemble de ses livrables.

Il intègre les logiques :

- ITIL, pour la gestion des incidents, des changements et des services fonctionnels ;
- COBIT, pour la gouvernance des processus ;
- SAFe, LeSS ou équivalents validés par l'Administration, pour l'agilité à l'échelle ;
- SecNumCloud, lorsqu'applicable, pour les projets relevant de l'hébergement souverain sécurisé.

Exigence Titulaire 7.5a

Le Titulaire applique, dans son périmètre de responsabilité, les standards et référentiels en vigueur, en assurant leur bonne transposition fonctionnelle dans la documentation et la gouvernance projet.

Exigence Titulaire 7.5b

En cas d'évolution des référentiels réglementaires ou ministériels (RGPD, RGAA, RGI, doctrine technique interministérielle, sécurité des SI...), le Titulaire s'adapte aux nouvelles exigences sur notification expresse de l'Administration. Les mises à jour de conformité portant sur des livrables en cours d'élaboration ou de mise à jour relèvent de l'exécution du présent lot, sans réajustement financier, dès lors qu'elles n'impliquent pas un changement de périmètre de la commande. Lorsque l'évolution impose une extension de périmètre ou la production d'un nouveau livrable, l'Administration active la ou les unités d'œuvre correspondantes via un bon de commande complémentaire.

Exigence Titulaire 7.5c

Le Titulaire aligne ses pratiques sur les guides ou doctrines en vigueur dans la sphère publique : API.gouv, doctrine cloud, guides UX/UI publics, catalogue des logiciels libres de l'État (Socle interministériel de logiciels libres), ou référentiels équivalents validés par l'Administration.

Le Titulaire applique les modalités de structuration, d'identification, de documentation, de nommage et de dépôt des livrables conformes aux standards de l'Administration.

7.6. Solutions low-code / no-code : cadrage fonctionnel et arbitrage stratégique

Le Titulaire identifie, en lien avec l'Administration, les cas d'usage pouvant relever d'une solution de type low-code ou no-code.

Il évalue, sans préempter les choix techniques, les impacts fonctionnels, organisationnels et réglementaires d'un tel choix, notamment en matière de :

- dépendances vis-à-vis d'un éditeur ou d'un environnement propriétaire ;
- interopérabilité avec les systèmes existants ;
- traçabilité des configurations et paramétrages ;
- archivabilité, versioning et documentation des workflows ;
- réversibilité et capacité de maintenance fonctionnelle par une autre entité.

Le Titulaire ne réalise aucune configuration directe sur ces plateformes, mais formalise ses recommandations dans les documents de cadrage, de priorisation ou de gouvernance. Il contribue ainsi à sécuriser les choix de mise en œuvre, à en objectiver les bénéfices et à anticiper les exigences de supervision et de continuité.

Exigence Titulaire 7.6

Le Titulaire évalue la pertinence fonctionnelle du recours à une solution low-code / no-code dans le périmètre étudié. Il formalise les arbitrages associés, leur documentation et leur prise en compte dans les référentiels de décision. Il identifie les limites éventuelles (interopérabilité, documentation, réversibilité et portabilité des données) et propose, le cas échéant, des mesures compensatoires.

7.7. Veille réglementaire et normative

Le Titulaire assure une veille continue sur les évolutions réglementaires et adapte ses livrables en conséquence. Toute mise à jour majeure fait l'objet d'une notification formelle à l'Administration, avec proposition de mesures d'adaptation validées conjointement.

Exigence Titulaire 7.7

Le Titulaire met en place un dispositif de veille réglementaire continue couvrant les évolutions RGPD, RGAA, RGI, sécurité des SI et doctrine interministérielle. Ce dispositif inclut la diffusion régulière des alertes à l'Administration, l'analyse d'impact sur les livrables et la coordination des adaptations nécessaires via les instances de gouvernance.

7.8. Sécurisation fonctionnelle et auditabilité

Exigence Titulaire 7.8

Le Titulaire veille à la prise en compte, dans les livrables fonctionnels et les exigences du projet, de la segmentation des accès, de la journalisation des actions sensibles et de l'auditabilité des flux métier, conformément aux référentiels ministériels.

Les mesures incluent le contrôle d'accès basé sur les rôles, la traçabilité complète des modifications et des validations, ainsi que la formalisation des exigences de protection des données sensibles en transit et au repos, en lien avec les lots compétents.

8. Pilotage et suivi de la qualité des prestations

Le Titulaire met en œuvre un dispositif de pilotage de la performance fondé sur des indicateurs mesurant la qualité, le respect des délais, la conformité et la valeur ajoutée des livrables produits. Ces indicateurs sont suivis dans le cadre des comités de gouvernance et sont directement rattachés aux engagements de service du présent lot.

Le Titulaire assure, dans la limite du périmètre défini par chaque bon de commande et des unités d'œuvre activées au BPU, les activités de pilotage opérationnel (PMO) nécessaires à la production des livrables attendus du présent lot.

À ce titre, le Titulaire prépare et anime les instances de gouvernance dont l'Administration lui confie la préparation et l'animation. Il produit les supports associés (supports de comités, notes d'arbitrage, tableaux de suivi d'avancement, tableaux de bord, matrices de risques, tableaux des points d'attention), actualise les indicateurs de pilotage, contribue à la coordination des acteurs et participe à la consolidation des éléments d'aide à la décision au bénéfice de l'Administration.

8.1. Description des unités d'œuvre de pilotage et de suivi de la qualité

Le Titulaire assure, dans le cadre des unités d'œuvre prévues au BPU, l'ensemble des activités associées au pilotage de programme : élaboration et actualisation des feuilles de route, animation des instances et des ateliers de travail, production des supports de comité et relevés de décision, suivi de l'avancement des chantiers, consolidation des indicateurs et tableaux de bord, gestion du backlog priorisé, suivi des versions et des itérations, et préparation des arbitrages nécessaires à la conduite du programme. Ces activités correspondent notamment aux livrables TDB, TDBI, CIL, AOP, AGI-COM, BPM, RPM, NAP, ENT, ADQ, tels qu'activés par bon de commande et définis au BPU.

8.1.1. UO_LOT1_CIL : Coordination inter-lots

Le Titulaire assure la coordination opérationnelle entre les lots de l'accord-cadre P2I afin de garantir l'alignement fonctionnel, la maîtrise des interdépendances et la fluidité des échanges entre équipes projet.

L'UO comprend :

- la consolidation du planning inter-lots ;
- l'animation d'ateliers de synchronisation ;
- la gestion des dépendances critiques ;
- la production d'une note de coordination inter-lots comprenant :
 - o les points durs ;
 - o les arbitrages nécessaires ;
 - o la synthèse des risques croisés ;
 - o les actions correctives proposées.

Le Titulaire identifie, cartographie et maintient à titre documentaire les dépendances multi-lots. Il alerte l'Administration sur tout risque d'incohérence fonctionnelle et propose des arbitrages documentés. Il contribue, sous pilotage de l'Administration, à la coordination avec les Titulaires des autres lots et garantit la traçabilité des décisions inter-lots dans les outils ministériels.

8.1.2. UO_LOT1_TDBI : Tableau de bord de performance inter-lots

Le Titulaire établit un tableau de bord consolidé de performance inter-lots, permettant à l'Administration de disposer d'une vision unifiée des indicateurs qualité, coûts, délais, risques et satisfaction relatifs à l'ensemble des lots de l'accord-cadre. Ce livrable présente les données issues des comités de suivi, des reporting de chaque lot et des indicateurs de performance définis.

Le Titulaire en assure la mise à jour. Il veille à la cohérence et à la fiabilité des données consolidées, au regard des données sources disponibles, signale les écarts ou anomalies constatées et en assure leur diffusion sur demande de l'Administration.

8.1.3. UO_LOT1_TDB-S : Tableau de bord de pilotage projet - Simple

Le Titulaire produit un tableau de bord de pilotage synthétique, dédié au suivi d'un projet à périmètre restreint. Il comprend les éléments suivants :

- indicateurs d'avancement (jalons, reste à faire) ;
- alertes critiques éventuelles ;
- synthèse de validation des livrables ;
- lisibilité optimisée pour un usage mono-acteur.

Le livrable est transmis sous un format modifiable et interopérable, validé par l'Administration.

8.1.4. UO_LOT1_TDB-ST : Tableau de bord de pilotage projet - Standard

Pour des périmètres impliquant plusieurs directions ou dimensions fonctionnelles, le Titulaire conçoit un tableau de bord interactif permettant :

- le suivi de l'avancement des travaux ;
- l'identification des points de blocage et alertes ;
- la consolidation des livrables et de leur état de validation ;
- la mise en perspective des dépendances critiques.

Ce livrable est structuré pour être exploitable par les différentes parties prenantes et s'intègre au reporting de gouvernance.

8.1.5. UO_LOT1_TDB-C : Tableau de bord de pilotage projet - Complexe

Pour les projets stratégiques à forte visibilité ou à gouvernance élargie, le Titulaire produit un tableau de bord de pilotage projet enrichi, intégrant une vue consolidée des jalons, livrables, risques et arbitrages ; une analyse graphique des dynamiques projet (vélocité, reste à produire, alertes consolidées) ; une couche de visualisation stratégique adaptée aux COPIL ministériels ; des éléments d'aide à la décision pour l'Administration.

Le livrable est exportable, versionné et opposable à chaque jalon.

8.1.6. UO_LOT1_AOP : Appui opérationnel ponctuel

Le Titulaire apporte un soutien méthodologique ou organisationnel ciblé pour répondre à une demande ponctuelle de l'Administration, hors du cadre d'un projet structuré.

Selon le besoin défini dans le bon de commande, l'UO inclut :

- une note d'analyse rapide ;
- la préparation d'un argumentaire ;
- une séance d'accompagnement opérationnel ;
- une synthèse de risques ;
- un benchmark ;
- un cadrage express.

Le Titulaire répond dans les délais contraints définis par l'Administration et mobilise le profil le plus pertinent. Il fournit une production concise immédiatement exploitable et garantit la précision des informations.

8.1.7. UO_LOT1_REX : Note de retour d'expérience inter-projets

Le Titulaire rédige une note de retour d'expérience inter-projets, destinée à capitaliser les enseignements tirés des projets conduits dans le cadre de l'accord-cadre. Cette note identifie les bonnes pratiques, les difficultés rencontrées, les facteurs de succès et les axes d'amélioration, en vue d'alimenter les plans d'amélioration continue et la gouvernance transverse. Elle est produite à la demande de l'Administration.

8.2. Processus de revue qualité interne

Avant toute remise officielle à l'Administration, le Titulaire met en œuvre un processus interne de revue qualité, incluant :

- la vérification de la conformité fonctionnelle et documentaire ;
- la validation croisée par un référent qualité ;
- la réalisation de vérifications de cohérence fonctionnelle préalables ;
- le respect des standards et modèles définis par l'Administration.

Ce processus est documenté et peut faire l'objet d'audits sur demande.

Le Titulaire conçoit l'ensemble de ses livrables dans une logique de sobriété numérique. Il veille à minimiser la taille des fichiers, à privilégier les formats ouverts et à limiter les contenus redondants.

8.3. Mission flash d'observation des signaux faibles

En cas de suspicion de dérive organisationnelle, de rupture de fluidité décisionnelle ou de signaux faibles récurrents (ralentissements, désengagement métier, instabilité documentaire), l'Administration active une mission d'observation silencieuse confiée au Titulaire.

Celui-ci intervient alors sans rôle opérationnel actif, mais produit une note d'alerte discrète, objectivée, à diffusion restreinte selon les modalités définies par l'Administration, incluant a minima :

- les tensions détectées ;
- les zones d'ombre méthodologique ;
- et les recommandations correctrices.

Cette prestation n'est mobilisée qu'à l'initiative exclusive de l'Administration.

8.4. Diagnostic d'anti-fragilité

Exigence Titulaire 8.4

Dans un contexte de crise, de réorganisation ou de transformation rapide, le Titulaire est missionné pour conduire un diagnostic d'anti-fragilité, visant à identifier les mécanismes adaptatifs générés par la crise, les zones devenues opportunités et les leviers d'apprentissage organisationnels durables.

8.4.1. UO_LOT1_AFR : Diagnostic d'anti-fragilité

Le Titulaire réalise un diagnostic stratégique de la capacité du système fonctionnel à tirer parti des ruptures et crises. Ce livrable comprend :

- l'analyse des scénarios d'interruption ou d'incidents majeurs ;
- la rédaction de fiches réflexes et de plans de comité de bascule fonctionnelle et organisationnelle ;
- l'identification des zones de tension critiques ;
- l'évaluation des réactions adaptatives observées ;
- la formulation de préconisations pour institutionnaliser une résilience active.

Cette prestation est activable en contexte de crise ou lors de transformations rapides et s'inscrit dans la logique d'anti-fragilité opérationnelle. Le livrable est un rapport stratégique consolidé, validé par l'Administration.

8.4.2. UO_LOT1_NAP – Note stratégique / alerte projet

Le Titulaire produit une note stratégique courte permettant à l'Administration d'anticiper un risque majeur, une dérive, une dépendance critique ou un impact transverse sur le portefeuille de projets.

La note inclut :

- le constat factuel déclencheur ;
- l'analyse des impacts fonctionnels, budgétaires ou organisationnels ;
- les scénarios possibles (avec avantages / risques) ;
- la recommandation priorisée ;
- le niveau d'alerte selon une grille fournie par l'Administration.



Le Titulaire identifie et documente les signaux faibles ou incidents critiques. Il applique une grille d'analyse harmonisée afin d'alerter immédiatement l'Administration en cas de risque projet avéré. Il propose des mesures correctives argumentées.

9. Assistance à la réversibilité / Gestion des transitions

9.1. Plan de réversibilité et transfert des connaissances automatisé

Le Titulaire élabore, à la demande de l'Administration ou dès le démarrage d'une mission qualifiée de critique par l'Administration dans le bon de commande, un plan de réversibilité définissant les modalités de cessation progressive des interventions, de transfert structuré des connaissances et de restitution complète des livrables fonctionnels produits.

Ce plan inclut notamment :

- Un calendrier de réversibilité avec points de validation intermédiaires ;
- La liste exhaustive des livrables et artefacts produits dans le cadre de la mission à transférer ;
- Une stratégie de documentation versionnée (référentiels, supports, trames) ;
- L'utilisation d'outils de transfert semi-automatisé ou de capitalisation documentaire.

L'Administration valorise la prestation de réversibilité selon une ligne spécifique du Bordereau des Prix Unitaires (BPU) : « **Plan de réversibilité avec référentiel documentaire** », décliné selon trois niveaux de complexité (simple, standard, complexe), en fonction de la volumétrie des livrables, de la diversité des périmètres fonctionnels concernés et du degré d'exigence en matière de documentation et d'interopérabilité.

La validation du livrable par l'Administration conditionne le déclenchement de la facturation. En cas de refus ou d'écarts critiques, le Titulaire est tenu de reprendre le plan sans surcoût.

Exigence Titulaire 9.1a

Le Titulaire garantit l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de réversibilité clair, outillé et traçable, incluant un transfert de connaissances complet, structuré et accessible aux acteurs prenant le relais. Toute mission ou bon de commande d'une durée supérieure à trois mois donne lieu à un livrable intermédiaire de capitalisation, validé par l'Administration. Ce livrable permet une reprise immédiate du périmètre par un autre acteur sur la base des livrables et informations produits dans le cadre de la mission, sans discontinuité fonctionnelle imputable au Titulaire.

Exigence Titulaire 9.1b

Le Titulaire s'engage à produire un livrable de synthèse opérationnelle dans les 15 jours calendaires suivant la notification écrite de l'Administration formalisant la rupture anticipée de la mission ou la résiliation du lot : état d'avancement, points critiques, livrables en cours, risques résiduels et recommandations stratégiques.

Exigence Titulaire 9.1c

Le Titulaire est tenu d'assurer un transfert de connaissances exhaustif, structuré, documenté et automatisable. Ce transfert inclut la documentation des décisions, la justification des choix

fonctionnels, les livrables sources ainsi que la capitalisation des ateliers menés. Aucune mission ne peut être considérée comme achevée sans la validation du transfert par l'Administration.

L'Administration peut, sans résilier l'ensemble du présent lot, transférer tout ou partie d'un périmètre fonctionnel à un autre Titulaire ou à une équipe interne, sur simple notification, en cas de défaillance manifeste, d'obstacle à la continuité de service ou de nécessité stratégique. Le Titulaire coopère pleinement à ce transfert et applique les obligations de réversibilité prévues au présent CCTP, dans la limite du périmètre concerné.

9.2. Documentation complète et mise à disposition du code source et des référentiels

Le Titulaire met en œuvre les outils nécessaires au suivi des prestations, à la production des livrables et au reporting opérationnel.

Ces outils peuvent inclure des plateformes de suivi projet, des espaces de partage documentaire et des dispositifs de mesure de performance.

Leur usage s'inscrit dans les procédures et standards validés par l'Administration, conformément aux dispositions du présent CCTP.

En outre, le Titulaire produit une documentation complète, stable et accessible, couvrant l'ensemble des livrables réalisés dans le cadre du présent lot, y compris les éventuels artefacts techniques et les référentiels structurants.

Exigence Titulaire 9.2a

Le Titulaire garantit la centralisation, la version contrôlée et l'accessibilité complète de l'ensemble des éléments fonctionnels produits, en assurant leur compatibilité avec les outils et les formats du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

Exigence Titulaire 9.2b

Le Titulaire produit une documentation fonctionnelle et d'architecture fonctionnelle conforme aux exigences de structuration et de capitalisation de l'Administration. Elle couvre notamment les hypothèses et choix de conception fonctionnelle, les règles de nommage, les principes de structuration des livrables, les paramètres fonctionnels documentés, les dépendances critiques et tout élément nécessaire à la réversibilité, sans se substituer à la documentation d'architecture technique produite au titre des autres lots.

Le Titulaire s'assure, au moyen des fonctionnalités de journalisation disponibles dans les outils validés par l'Administration et, le cas échéant, des dispositifs qu'il met en œuvre lorsque l'outil est sous contrôle, que tout accès à la base documentaire capitalisée fait l'objet d'une journalisation consultable sur demande de l'Administration, conservée pendant toute la durée du présent lot et jusqu'à la livraison de l'ensemble des éléments documentaires.

Exigence Titulaire 9.2c

Lorsqu'un code source est produit dans le cadre du présent lot (scripts, automatisations, gabarits outillés, extracteurs, tests automatisés de cohérence documentaire, etc.), le Titulaire

le fournit dans un format exploitable, documenté, versionné et déposé dans l'environnement validé avec l'Administration. Il fournit également la documentation d'exploitation associée.

Exigence Titulaire 9.2d

Le Titulaire référence dans un espace validé les référentiels métiers ou techniques utilisés (vocabulaire fonctionnel, typologies, nomenclatures, règles de gestion, maquettes, sources externes). Il garantit leur accessibilité, leur versioning, leur historique de modification et leur mise à jour en cas d'évolution métier.

Exigence Titulaire 9.2e

Lorsque le livrable capitalisé présente un intérêt transversal pour d'autres lots de l'accord-cadre, ou pour les équipes internes de l'Administration, l'Administration peut décider le partage encadré du livrable concerné.

Le Titulaire garantit que les documents transmis sont structurés, anonymisés si nécessaire et utilisables sans restriction par tout autre Titulaire intervenant sur l'accord-cadre, dans le respect des règles de sécurité, de confidentialité et des habilitation définies par l'Administration, et dans la limite des droits contractuels applicables.

Cette mutualisation ne donne lieu à aucune facturation complémentaire.

Les modalités de structuration, d'indexation, de nommage, de versioning et de conformité documentaire sont validées par l'Administration.

9.3. Stratégie d'archivage sécurisé et conformité réglementaire

Le Titulaire propose à l'Administration une stratégie d'archivage conforme aux exigences réglementaires (Code du patrimoine, RGPD, référentiels internes). Il distingue les documents à versement, à destruction contrôlée ou à archivage intermédiaire. Il définit les formats d'archivage (ex. PDF/A, XML, CSV), les métadonnées, les durées de conservation, les circuits de validation et les mécanismes de traçabilité. Il garantit la compatibilité de ces éléments avec les outils de l'Administration et leur sécurité à long terme.

Exigence Titulaire 9.3a

Le Titulaire garantit l'archivage sécurisé, réglementairement conforme et traçable des documents fonctionnels produits dans le cadre du présent lot.

Exigence Titulaire 9.3b

Le Titulaire garantit que tout outil de gestion de projet, de dépôt documentaire, de collaboration ou de versioning qu'il met en œuvre ou administre dans le cadre du présent lot, et, le cas échéant, tout outil ministériel dès lors qu'il en exploite les fonctionnalités disponibles, intègre un mécanisme de journalisation nominative des accès, conservé pendant la durée de l'accord-cadre et accessible à l'Administration sur demande.

Ces journaux doivent permettre de tracer les consultations, modifications, dépôts ou suppressions de livrables, ainsi que les profils intervenants. Toute anomalie ou altération constatée fait l'objet d'un signalement immédiat à l'Administration.

9.4. Audit post-transition et bilan d'efficacité du transfert

À l'issue de chaque phase de réversibilité ou de transition de mission, le Titulaire remet un rapport d'audit post-transition destiné à évaluer l'exhaustivité, la qualité et l'opérationnalité des livrables transmis, ainsi que la capacité effective de reprise par l'Administration ou un nouveau prestataire. Chaque mission achevée donne lieu à un livrable de capitalisation synthétique, incluant les points durs rencontrés, les arbitrages rendus, les enseignements tirés et les recommandations pour la suite.

Ce rapport comprend :

- Une analyse de couverture des livrables prévus vs transmis ;
- Une vérification de la complétude documentaire (version, index, traçabilité) ;
- La restitution des retours utilisateurs ou repreneurs (verbatim, difficultés, propositions) ;
- Des recommandations concrètes pour améliorer les futures réversibilités.

L'Administration valorise cette prestation selon une ligne spécifique du Bordereau des Prix Unitaires (BPU) : « **Audit post-transition et bilan de réversibilité** » à activer à la demande de l'Administration à l'issue de tout transfert, sortie de marché ou clôture de lot.

Cette ligne est indépendante de la prestation de réversibilité initiale et est mobilisée de manière complémentaire.

Le livrable est soumis à validation formelle. Il conditionne la clôture de la mission et constitue un élément opposable en cas de contentieux ou de litige contractuel.

Exigence Titulaire 9.4a

Le Titulaire s'engage à fournir un rapport d'audit post-transition complet, incluant un retour d'expérience structuré, une vérification croisée des livrables et des recommandations concrètes d'amélioration.

Exigence Titulaire 9.4b

À l'issue de chaque mission d'une durée supérieure à 3 mois, le Titulaire remet un livrable d'auto-évaluation fonctionnelle, structuré selon le modèle validé par l'Administration. Ce document inclut une analyse critique de la mission, les facteurs clés de succès, les points d'amélioration et les bonnes pratiques identifiées. Ce retour d'expérience est pleinement réutilisable par l'Administration, sans restriction et peut être intégré dans ses référentiels internes. L'absence de remise de ce document, dans les délais définis au bon de commande, est considérée comme un manquement à l'obligation de capitalisation prévue au présent lot.

9.5. Exercices pratiques de continuité et gestion de crise

Exigence Titulaire 9.5a

Le Titulaire participe à l'organisation et à la réalisation d'exercices de simulation de continuité d'activité sur les périmètres critiques, au moins une fois par an.

Exigence Titulaire 9.5b

Un audit qualité interne est réalisé annuellement par le Titulaire, portant sur la conformité des livrables, la satisfaction des utilisateurs et le respect des processus. Il assure le suivi d'un reporting régulier sur la consommation des unités d'œuvre, l'avancement des livrables et les écarts de périmètre par rapport au forfait initial.

Ce suivi permet d'anticiper les dérives et d'adapter la planification en concertation avec l'Administration.

Ces exercices visent à tester les procédures, valider les circuits d'escalade et renforcer la réactivité opérationnelle en situation de crise.

Les résultats et enseignements sont documentés et partagés avec l'Administration. L'Administration peut mandater un audit tiers pour vérifier ces points.

9.6. Description des prestations prévues BPU

9.6.1. UO_LOT1_APT-S : Audit post-transition et bilan de réversibilité - Simple

Le Titulaire produit un rapport de bilan de réversibilité, structuré pour une mission mono-livrable ou à faible complexité, comprenant :

- une vérification de la complétude documentaire (version, index, traçabilité) ;
- une analyse de couverture entre les engagements initiaux et les livrables transmis ;
- les retours des utilisateurs ou repreneurs, synthétisés ;
- des recommandations simples d'amélioration, sans incidence stratégique.

9.6.2. UO_LOT1_APT-ST : Audit post-transition et bilan de réversibilité - Standard

Pour une mission multi-livrables ou impliquant plusieurs acteurs repreneurs, le Titulaire remet un rapport structuré de bilan post-transition incluant :

- une évaluation croisée de la qualité, de l'exploitabilité et de la complétude des livrables
- la consolidation des retours utilisateurs, avec verbatims et axes de progrès ;
- une analyse des écarts entre les objectifs contractuels et les résultats observés ;
- des propositions d'optimisation, directement activables dans les futures transitions.

9.6.3. UO_LOT1_APT-C : Audit post-transition et bilan de réversibilité - Complexe

Pour une réversibilité complexe (périmètres hétérogènes, interfaces multiples, enjeux stratégiques), le Titulaire élabore un rapport d'audit stratégique, intégrant :

- une modélisation des dépendances critiques et des risques de rupture fonctionnelle ;
- une analyse approfondie des écarts et des points d'échec éventuels ;
- la restitution détaillée des retours d'expérience, incluant les arbitrages rendus ;
- un plan de renforcement organisationnel, appuyé sur les enseignements tirés.

9.6.4. UO_LOT1_PDR-S : Plan de réversibilité - Simple

Le Titulaire élabore un plan de réversibilité structuré, applicable à un périmètre fonctionnel unidirectionnel et faiblement interdépendant. Ce livrable comprend :

- un calendrier de réversibilité avec jalons de validation intermédiaires ;
- un référentiel documentaire listant les livrables à transférer ;
- une stratégie de versioning ;
- les supports de transfert nécessaires (guide, trames, synthèses).

Le transfert est validé par l'Administration et permet la reprise immédiate par un tiers sans discontinuité fonctionnelle.

9.6.5. UO_LOT1_PDR-ST : Plan de réversibilité - Standard

Dans les projets impliquant plusieurs directions métiers ou des périmètres fonctionnels imbriqués, le Titulaire fournit un plan de réversibilité intermédiaire comportant :

- une cartographie complète des livrables concernés ;
- un calendrier détaillé par phase de transition ;
- un référentiel documentaire versionné, accessible et structuré ;
- les outils ou gabarits de transfert utilisés ;
- un dispositif de capitalisation documentaire semi-automatisé.

Ce plan est auditable et conforme aux exigences de continuité fixées par l'Administration.

9.6.6. UO_LOT1_PDR-C : Plan de réversibilité - Complexe

Pour les missions à fort enjeu stratégique ou de périmètre fonctionnel hétérogène, le Titulaire produit un plan de réversibilité robuste incluant :

- une analyse des dépendances interprojets ;
- un référentiel documentaire exhaustif, interopérable et historisé ;
- une organisation des circuits de transfert multi-acteurs ;
- des outils d'exportation automatisés validés par l'Administration ;
- des fiches réflexes de reprise et un plan de sécurisation des transitions critiques.



Le plan est soumis à validation formelle de l'Administration et sa complétude conditionne la clôture du lot ou du bon de commande associé.

10. Engagements du Titulaire

10.1. Engagements de performance et clauses de pénalité

Exigence Titulaire 10.1a

Le Titulaire s'engage à délivrer l'ensemble des prestations commandées sous forme de livrables complets, conformes et validés, dans les délais contractuels définis dans chaque bon de commande.

Les délais de réalisation attendus pour chaque unité d'œuvre sont précisés dans le bon de commande, en cohérence avec les délais de référence éventuellement indiqués au BPU. Ces délais sont opposables au Titulaire. En cas d'absence de mention explicite dans le BPU, le délai maximal d'exécution est fixé à 15 jours ouvrés à compter de la réception du bon de commande, sauf urgence expressément qualifiée par l'Administration.

La qualité de service est mesurée à travers :

- La complétude et la conformité des livrables produits ;
- Le respect des échéances de remise et de validation ;
- La traçabilité des décisions et retours associés ;
- La satisfaction des utilisateurs finaux et des directions métier de l'Administration.

Exigence Titulaire 10.1b

Le Titulaire s'engage à transmettre, dans un délai de 5 jours ouvrés maximum, toute proposition technique et financière à la suite d'une demande de chiffrage préalable formulée par l'Administration. Passé ce délai, la sollicitation peut classer la sollicitation sans suite, sans préavis ni indemnité.

Exigence Titulaire 10.1c

Le Titulaire démontre sa capacité à absorber des pics d'activité et à activer des ressources de renfort dans un délai de 5 jours ouvrés en cas de sollicitation exceptionnelle de l'Administration.

Le Titulaire désigne une cellule support transverse chargée d'assurer la continuité de service, le suivi des engagements contractuels et la coordination inter-mission, accessible via un canal unique. En cas de sollicitation simultanée de plusieurs commandes ou de tension capacitaire constatée, le Titulaire propose un plan de charge priorisé sous 48h, validé par l'Administration, garantissant la continuité des prestations qualifiées de prioritaires par l'Administration.

En cas de non-respect de ces engagements, les pénalités suivantes sont applicables :

Type de manquement	Pénalité appliquée
Retard dans la livraison d'un livrable	1 % du montant forfaitaire du livrable par jour calendaire de retard (plafonné à 10 %)
Livrable refusé après deux reprises non conformes	5 % du montant forfaitaire du livrable concerné

Livrable livré non conforme aux exigences (format, traçabilité, complétude)	2 % du montant forfaitaire du livrable
Non-transmission du tableau de bord de suivi des livrables	1 % du montant mensuel global des prestations en cours

En cas de manquements répétés (trois pénalités sur six mois), l'Administration se réserve le droit d'initier une revue contractuelle, pouvant conduire à :

- un plan de remédiation formalisé ;
- une suspension temporaire de nouvelles commandes ;
- ou une mesure de résiliation partielle ou totale.

Ces dispositions visent à garantir un haut niveau d'exigence documentaire, fonctionnelle et opérationnelle, compatible avec les enjeux de soutenabilité et de gouvernance du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

Exigence Titulaire 10.1d

Le Titulaire garantit la qualité, la régularité et la ponctualité de ses prestations. Il accepte l'application des pénalités prévues en cas de manquement contractuel et s'engage à fournir tous les moyens nécessaires pour éviter leur déclenchement.

Exigence Titulaire 10.1e

Tout livrable non intégré à la base de capitalisation dans le délai contractuel donne lieu à une pénalité de 2 % du montant du livrable concerné. En cas de manquements répétés, l'Administration se réserve le droit d'exiger une reprise complète à la charge du Titulaire.

Exigence Titulaire 10.1f

Le Titulaire s'engage à signaler toute situation de conflit d'intérêt ou de double positionnement pouvant nuire à l'impartialité de sa mission, notamment vis-à-vis des Titulaires des autres lots ou de toute entité impliquée dans les phases de conception, de développement ou d'exploitation. Le Titulaire du lot dispose d'une autonomie d'analyse et de proposition méthodologique, les décisions et validations relevant de l'Administration, dans la limite des orientations stratégiques fixées par l'Administration.

Exigence Titulaire 10.1g

L'Administration peut, par notification écrite, suspendre temporairement une mission en cours, notamment en cas de gel stratégique, de changement de priorité ou de réorganisation interne. Cette suspension ne donne lieu à aucune indemnité au profit du Titulaire, sous réserve de la prise en compte des livrables déjà remis et validés conformes par l'Administration, et sous réserve d'un réajustement des jalons et des délais déjà convenus.
Le Titulaire s'engage à adapter sa planification en conséquence, le cas échéant.

10.2. Dispositif de pilotage de la performance : KPI, SLA, relances et pénalités

10.2.1. Principes généraux

Exigence Titulaire 10.2.1a

Le présent article définit les indicateurs de performance (KPI), les niveaux de service (SLA), ainsi que les pénalités associées. Ces dispositions constituent des engagements de performance opposables du Titulaire. Leur respect conditionne la validation des livrables et, le cas échéant, le maintien du niveau de commandes.

Exigence Titulaire 10.2.1b

Sauf stipulation contraire au bon de commande, les KPI et SLA sont suivis au minimum mensuellement et présentés au sein des instances de pilotage prévues au marché. Le Titulaire assure la traçabilité des mesures, des calculs, des sources et des justificatifs.

10.2.2. Indicateurs KPI

Les KPI suivants s'appliquent au minimum au périmètre du lot.

L'Administration peut compléter la liste au bon de commande pour tenir compte du contexte de la mission.

KPI	Définition	Objectif	Périodicité	Preuve
Taux de conformité au 1er passage	Livrables validés sans reprise majeure / livrables remis	≥ 95 %	Mensuelle	PV/CR de validation, registre des livrables
Taux de respect des délais	Livrables remis à la date convenue / livrables attendus	≥ 90 %	Mensuelle	Planning à la commande, horodatage dépôt
Taux d'adhésion des utilisateurs	Retours positifs / retours exploitables sur livrables (guides, supports)	≥ 85 %	Par mission	Enquêtes, PV ateliers
Taux de documentation intégrée	Livrables déposés + indexés conformément aux règles / livrables validés	100 %	À chaque mission	Référentiel, arborescence, index
Couverture réversibilité	Livrables de fin de mission remis + indexés / livrables attendus fin de mission	100 %	Par mission	Dossier de clôture

Exigence Titulaire 10.2.2

Le Titulaire met en œuvre une démarche d'industrialisation de la production documentaire, incluant la mise en place de gabarits validés, de revues qualité systématiques et d'une traçabilité des versions par artefact. Il assure la mise à jour continue des livrables dont la pérennité est stratégique pour l'Administration, selon la périodicité définie dans le bon de commande ou à l'occasion de chaque évolution majeure du périmètre expressément notifié par l'Administration.

Les livrables produits doivent être structurés selon un standard validé par l'Administration.

Le Titulaire fournit les fichiers sources, la traçabilité des itérations, les historiques de version et les justifications des choix structurants, permettant leur auditabilité complète.

10.2.3. Niveaux de service

Service attendu	SLA associé	Mode de vérification
Remise des livrables	À la date fixée dans le bon de commande (ou délai contractuel)	Horodatage dépôt / registre livrables
Reporting de suivi	Transmission d'un tableau de bord des livrables tous les 30 jours calendaires (sauf autre périodicité fixée au BC)	Réception TdB / CR comité
Restitution documentaire finale	Dossier de clôture livré en format archivable ≤ 10 jours ouvrés après clôture de mission (ou date BdC)	Dossier de clôture, index, PV

Exigence Titulaire 10.2.3

Le Titulaire met en place les outils, les processus et les indicateurs nécessaires au pilotage de la performance. Il garantit la mesure régulière, la restitution transparente des KPI et le respect des SLA définis dans le présent lot.

10.2.4. Relances graduées en cas de non-remise d'un livrable

Exigence Titulaire 10.2.4

En cas de non-remise d'un livrable à l'échéance contractuelle, l'Administration peut déclencher un dispositif de relance graduée, sans préjudice de l'application des pénalités de retard :

- Relance n°1 (J+1 ouvré) : relance par écrit ; le Titulaire confirme sous 1 jour ouvré la nouvelle date de remise et les mesures correctrices immédiates.
- Relance n°2 (J+3 ouvrés) : relance formelle ; le Titulaire transmet sous 1 jour ouvré une note de situation (causes, impacts, plan de rattrapage) et propose une re planification.
- Relance n°3 (J+5 ouvrés) : mise en demeure d'exécuter ; le Titulaire transmet sous 24h un plan de remédiation validable (renforts, priorisation, jalons, risques résiduels).

L'Administration peut adapter ces seuils en cas d'urgence qualifiée au bon de commande.

10.2.5. Pénalités applicables

Les pénalités ci-dessous sont applicables sans préjudice des autres droits de l'Administration (réfaction, reprise, résiliation, exécution aux frais et risques, etc., selon CCAP/CCAG).

Base de calcul : montant du livrable (prix unitaire BPU ou montant forfaitaire du livrable au bon de commande).

Type de manquement	Pénalité
Retard de remise d'un livrable	1 % du montant du livrable par jour calendaire de retard, plafonné à 10 %
Livrable non conforme (format, traçabilité, complétude) constaté à la 1ère remise	2 % du montant du livrable
Livrable refusé après deux reprises non conformes	5 % du montant du livrable
Non-transmission du tableau de bord (échéance mensuelle)	1 % du montant mensuel des prestations en cours (sur le périmètre concerné)
Livrable validé mais non intégré à la base de capitalisation dans le délai	2 % du montant du livrable
Relances pour non-remise (en complément du retard)	Relance n°2 : +1 % ; Relance n°3 : +2 % du montant du livrable (cumulables, plafonnés avec le retard à 15 % du montant du livrable)

10.2.6. Manquements répétés, revue contractuelle et mesures correctrices

Exigence Titulaire 10.2.6

En cas de manquements répétés, définis comme trois (3) pénalités sur une période de six (6) mois glissants, l'Administration peut initier une revue contractuelle pouvant conduire, après échange contradictoire, à :

- un plan de remédiation formalisé avec jalons et engagements de résultats ;
- une suspension temporaire de nouvelles commandes sur le périmètre concerné ;
- une résiliation partielle ou totale dans les conditions du CCAP et du CCAG applicable.

10.2.7. Auditabilité et droit d'audit

Exigence Titulaire 10.2.7

L'Administration se réserve le droit de procéder, à tout moment, à un audit qualité des prestations en cours ou achevées. Cet audit peut porter sur les livrables produits, les outils utilisés, la capitalisation documentaire, la traçabilité des décisions ou tout autre élément contractuel. Le Titulaire fournit l'accès aux supports, référentiels, espaces de dépôt et journaux d'activité sur demande de l'Administration.

10.3. Plan d'Assurance Qualité (PAQ)

Le Titulaire élabore, soumet à validation de l'Administration et met en œuvre un Plan d'Assurance Qualité formalisé.

Le PAQ précise notamment :

- l'organisation et les responsabilités qualité ;
- les processus de contrôle qualité ;
- les modalités de revue documentaire, validation et gestion des non-conformités ;
- les outils, indicateurs et tableaux de bord qualité ;
- la formation et la sensibilisation des intervenants.

Le PAQ est actualisé annuellement et à chaque évolution majeure du périmètre contractuel. Le PAQ constitue un prérequis à l'exécution des prestations du présent lot et est réputé inclus dans les prix unitaires du BPU, sans facturation dédiée.

Exigence Titulaire 10.3

Le Titulaire produit un rapport qualité périodique synthétisant les résultats des contrôles, les actions correctives engagées et les améliorations mises en œuvre, présenté en comité de pilotage selon la périodicité fixée par l'Administration.

10.4. Amélioration continue

Exigence Titulaire 10.4

Le Titulaire met en œuvre un dispositif d'amélioration continue fondé sur les KPI, les retours d'expérience et les évaluations de satisfaction. Il administre des questionnaires de satisfaction selon un format validé par l'Administration, consolide les résultats, les présente au comité de pilotage et propose des actions correctives/préventives. Les conclusions sont intégrées au plan d'amélioration continue validé par l'Administration.

10.5. Plan d'Assurance Sécurité (PAS)

Exigence Titulaire 10.5

Le Titulaire établit et maintient un Plan d'Assurance Sécurité (PAS) décrivant les mesures techniques, organisationnelles et procédurales destinées à assurer la sécurité des informations, des livrables et des systèmes utilisés.

Le PAS est transmis dans un délai de trente (30) jours à compter de la notification du premier bon de commande, soumis à validation de l'Administration et actualisé à chaque évolution significative du périmètre. Il est réputé inclus dans les prestations, sans ligne BPU dédiée.

Les exigences de sécurité de l'information, de protection des données, de souveraineté numérique et de conformité aux référentiels interministériels décrites au présent article

s'appliquent sans préjudice des stipulations du CCAP et des clauses de sécurité qui y sont définies.

Les modalités juridiques afférentes, notamment en matière de responsabilités, de contrôles, d'audits, de pénalités, de sanctions contractuelles et de résiliation, sont précisées au CCAP, auquel il est expressément renvoyé.

10.6. Souveraineté et maîtrise des données

Le Titulaire héberge et traite l'ensemble des données, métadonnées, journaux d'activité et artefacts produits dans le cadre du présent lot sur des infrastructures situées dans l'Union européenne et relevant exclusivement de juridictions européennes.

Le Titulaire ne recourt à aucun prestataire ou sous-traitant soumis à des lois extracommunautaires susceptibles d'imposer la communication de données à des autorités étrangères.

Le Titulaire garantit la réversibilité, la portabilité et la restitution complète des données dans des formats ouverts et documentés, sans dépendance propriétaire.

L'Administration conserve à tout moment la maîtrise technique, juridique et opérationnelle de ses données et de ses traitements.

Exigence Titulaire 10.6a

Le Titulaire garantit la souveraineté et la portabilité des données traitées dans le cadre du présent lot, conformément à la doctrine Cloud de l'État et aux textes nationaux applicables en matière de sécurisation et de régulation de l'espace numérique.

Le Titulaire prend en compte, dès la phase de spécification fonctionnelle, les exigences réglementaires et normatives applicables au Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, notamment celles relatives :

- à la protection des données personnelles (RGPD) ;
- à l'accessibilité numérique (RGAA) ;
- à la traçabilité, à l'intégrité et à l'archivabilité des données ;
- à l'interopérabilité des systèmes d'information publics.

Exigence Titulaire 10.6b

Le Titulaire garantit que toutes les données traitées, stockées ou manipulées dans le cadre de la mission sont hébergées dans un environnement répondant aux exigences de sécurité définies par l'Administration, conformément aux dispositions détaillées au paragraphe 10.6 Plan d'Assurance Sécurité (PAS) du présent CCTP.

Il collabore avec les référents SSI, juridiques ou métiers désignés par l'Administration et formalise dans ses livrables les impacts des processus sensibles, en particulier ceux impliquant des traitements de données à caractère personnel.

Le Titulaire formalise les écarts à la politique numérique (RGPD, RGAA) à travers des fiches de dérogation, en lien avec les autorités compétentes (SSI, DPD) et les valide dans le cadre contractuel de chaque mission.

Dans les cas où une fonctionnalité, un choix technologique ou une configuration s'écarterait des standards du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (ex. : non-conformité RGAA, traitement local sans base légale, absence d'API, usage SaaS non souverain), le Titulaire est chargé de rédiger une note de dérogation argumentée.

Cette note de dérogation à la politique numérique du Ministère présente les causes, les impacts, les mesures alternatives et les recommandations éventuelles, à des fins d'arbitrage ou de documentation.

Cette note de dérogations aux référentiels du Ministère est un argumentaire intégré au dossier projet ou au backlog décisionnel. Elle décrit clairement l'impact, les arbitrages et fait l'objet d'une validation de l'Administration.

Exigence Titulaire 10.6c

Le Titulaire garantit l'intégration complète et anticipée des exigences de conformité réglementaire dans les spécifications fonctionnelles et documente systématiquement les impacts RGPD ou d'accessibilité. Il transmet, à la demande de l'Administration, tout rapport de conformité ou certification liée à la sécurité, au traitement des données ou à l'hébergement, y compris pour les outils logiciels proposés ou utilisés dans le cadre de la mission.

Exigence Titulaire 10.6d

Le Titulaire prend en compte les contraintes spécifiques de chaque périmètre étudié : souveraineté des données, intégration dans le SI existant, accessibilité, résilience, interopérabilité, exigences de sécurité ou de performance.

10.7. Modalités de facturation et suivi budgétaire

Seule la validation formelle écrite par l'Administration permet de déclencher la facturation du livrable concerné. Cette validation donne lieu à un accusé de réception explicite, procès-verbal de service fait, transmis par l'Administration. Toute livraison partielle, provisoire ou non conforme est considérée comme non valide et ne peut faire l'objet d'aucune facturation.

La facturation des prestations repose exclusivement sur la validation formelle des livrables attendus, tels que définis dans chaque bon de commande. Le Titulaire est rémunéré au forfait et/ou au livrable, conformément au bordereau des prix unitaires annexé au présent lot.

Principes de facturation

- Chaque livrable donne lieu à une facturation forfaitaire unique, à condition qu'il soit remis complet, conforme et validé par l'Administration.
- Aucune facturation n'intervient sur la base du temps passé ou de profils mobilisés.
- Les prestations partielles, les livrables en relecture ou non validés ne font l'objet d'aucun paiement, sauf mention expresse du pouvoir adjudicateur.

Justificatifs à fournir avec chaque facture

Le Titulaire doit joindre aux factures :

- La version finale du livrable concerné, dans le format attendu ;
- Le procès-verbal de validation signé ou l'attestation de conformité émise par l'Administration ;
- Un état de suivi budgétaire consolidé, précisant l'avancement des prestations, les livrables remis, validés et facturés.

Fréquence et modalités

Les factures sont transmises au fil de l'eau, à mesure de la validation des livrables, ou selon la périodicité convenue dans le bon de commande. Le Titulaire veille à ne pas fragmenter artificiellement les prestations.

Bilan budgétaire

Un rapport budgétaire consolidé est présenté semestriellement lors du comité de pilotage, incluant la liste des livrables produits et validés, les montants forfaitaires consommés, le reste à produire et les engagements restants.

Exigence Titulaire 10.7a

Le Titulaire garantit la clarté, la transparence et la conformité de sa facturation, en assurant la production systématique des justificatifs exigés et la traçabilité des prestations facturées.

Exigence Titulaire 10.7b

Tout livrable est réputé validé uniquement après émission d'une validation formelle de l'Administration pour le bon de commande concerné. Toute validation tacite par silence est exclue.

10.8. Confidentialité, sécurité et propriété intellectuelle des livrables

Le Titulaire respecte une obligation stricte de confidentialité sur toutes les informations, documents, échanges, contenus ou données traitées dans le cadre du présent lot. Il s'abstient de toute communication à des tiers, sauf autorisation écrite préalable du pouvoir adjudicateur.

Cette obligation reste valable pendant la durée du présent lot et après son expiration.

Tous les livrables produits dans le cadre du présent lot sont cédés à l'Administration selon les stipulations du CCAP et du CCAG-TIC, le Titulaire garantissant que les contenus fournis sont libres de droits de tiers et engageant sa responsabilité en cas de réclamation liée à la propriété intellectuelle.

Le Titulaire applique également les exigences de sécurité contractuelles figurant au CCAP, notamment en matière de gestion des accès, de traçabilité, de conservation des données et de restitution en fin de mission.

En complément, le Titulaire s'engage à garantir la réutilisabilité fonctionnelle des livrables, selon les critères suivants :

- Documentation non propriétaire, modifiable et interopérable ;
- Structuration compatible avec les outils ministériels ;
- Indexation, versioning et archivabilité assurés ;
- Absence de dépendance technique ou d'outil non validé par le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

Tout livrable non conforme à ces exigences est refusé sans paiement, ou fait l'objet d'une reprise à la charge du Titulaire.

Exigence Titulaire 10.8a

Le Titulaire garantit la confidentialité stricte des données, la conformité des pratiques de sécurité aux exigences contractuelles et la pleine effectivité des droits de l'Administration sur les livrables produits au profit de l'Administration, sous réserve des obligations légales impératives.

Il reconnaît que l'architecture méthodologique du présent lot, les grilles de priorisation, modèles de livrables et dispositifs de gouvernance agile structurée, ainsi que les artefacts documentaires créés dans le cadre du marché, constituent des actifs stratégiques du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Ils ne peuvent être réutilisés, copiés ou diffusés à des fins commerciales ou contractuelles sans l'autorisation écrite du pouvoir adjudicateur.

Le Titulaire s'interdit expressément toute réutilisation, publication, reproduction ou adaptation des artefacts produits (fiches, modèles, schémas, dashboards, frameworks), y compris sous forme anonymisée, sans l'accord écrit préalable de l'Administration. En cas d'usage non autorisé d'un outil ou d'un environnement non souverain ou non validé, l'Administration se réserve le droit de suspendre ou résilier la mission concernée, sans préjudice des autres sanctions contractuelles.

Exigence Titulaire 10.8b

Pour toute mission relevant d'un périmètre sensible (diplomatie, sécurité, gestion de crise, données personnelles sensibles, ou périmètre classifié), le Titulaire applique des mesures renforcées de sécurité documentaire, d'accès, de journalisation et de chiffrement.

Le cas échéant, l'Administration précise au titulaire la sensibilité du périmètre, et peut exiger à tout moment l'activation de mesures spécifiques : cloisonnement logique, stockage chiffré, environnement local sécurisé, destruction contrôlée, audits de conformité ou signature spécifique des intervenants.

Le Titulaire s'engage à respecter sans réserve les exigences complémentaires notifiées sur ces périmètres.

10.9. Exemplarité éthique, accessibilité et sobriété numérique

Le Titulaire s'engage à intégrer dans l'exécution de ses missions :

- les principes de sobriété numérique (limitation des ressources, formats légers, pratiques durables) ;
- le respect des normes d'accessibilité (RGAA) et d'inclusion fonctionnelle ;
- une approche éthique dans la conception fonctionnelle, visant à éviter les biais algorithmiques, la dépendance technologique, ou la reproduction de vulnérabilités organisationnelles.

Le Titulaire justifie de ses engagements à travers les livrables, les supports produits et les pratiques documentées.

Il s'engage à respecter, dans tous les livrables :

- les standards d'accessibilité numérique (RGAA) ;
- les principes de sobriété numérique (formats légers, rationalisation des outils, absence de dépendances inutiles) ;
- une approche éthique et responsable de la donnée, en limitant les biais, les effets de boîte noire et les pratiques non souveraines.

L'Administration se réserve le droit de refuser tout livrable non conforme à ces principes.

11. Annexes et référentiels

Les exigences relatives à la gestion documentaire, à la traçabilité, à la conformité réglementaire (RGPD, RGAA) et à la sécurité des données sont définies dans le présent CCTP.

Elles s'appliquent à l'ensemble des prestations.

Les exigences documentaires sont classées selon leur criticité et périmètre d'application, distinguant les exigences minimales indispensables des bonnes pratiques recommandées, afin d'adapter la charge documentaire au contexte opérationnel.

Ces éléments visent à garantir l'homogénéité des livrables, la lisibilité des propositions et la conformité aux exigences de qualité, de traçabilité et de capitalisation portées par l'Administration.

11.1. Modèles de livrables et référentiels méthodologiques

Les modèles de livrables et trames méthodologiques constituent la base attendue pour la structuration des documents produits dans le cadre des prestations :

- Spécifications fonctionnelles ;
- Plan de recette fonctionnelle ;
- Matrice de priorisation et d'arbitrage des exigences ;
- Reporting de projet structuré.

Le Titulaire s'engage à respecter les choix de l'Administration dans la production de ses livrables. Toute proposition de format alternatif doit faire l'objet d'une demande validée préalablement par l'Administration, sur la base de critères de lisibilité, de conformité et de réutilisabilité.

Exigence Titulaire 11.1a

Le Titulaire se conforme à l'ensemble des exigences de structuration, de traçabilité et de documentation imposées pour chaque livrable produit. Ces exigences s'appliquent quel que soit le type de livrable (ex : note, étude, spécification, support, tableau de bord, grille d'analyse, PV, documentation projet).

Le Titulaire garantit que tous les livrables produits sont alignés avec les choix de l'Administration, sauf validation expresse d'une alternative. Il veille à la cohérence structurelle, au respect des formats et à l'harmonisation terminologique.

Exigence Titulaire 11.1b

Tous les livrables sont produits en langue française, dans un langage technique clair, structuré et conforme aux standards rédactionnels attendus par l'Administration. Aucune traduction automatique, livrable en anglais ou document généré sans relecture humaine n'est accepté. Le Titulaire met en œuvre une relecture systématique et traçable, attesté dans l'historique de version ou dans le registre des livrables.

Le Titulaire veille à l'absence de fautes de syntaxe, de typographie ou d'ambiguïté dans les documents transmis.

Exigence Titulaire 11.1c

Le Titulaire structure ses livrables selon une charte validée en début de marché, comprenant : un sommaire systématique ; des titres et sous-titres explicites ; un index final si nécessaire ; une page de couverture conforme aux règles de l'Administration.

Chaque livrable comporte une zone d'identification normalisée : date, auteur, version, statut, périmètre, référentiel applicable.

Exigence Titulaire 11.1d

Le Titulaire respecte les normes en vigueur applicables à chaque livrable : RGPD (données personnelles), RGAA (accessibilité), RGI (interopérabilité), règles d'archivage et de conservation de l'Administration, et bonnes pratiques de l'Administration.

Exigence Titulaire 11.1e

Tous les livrables sont produits dans des formats ouverts ou interopérables. À défaut, un export dans un format pivot (PDF, CSV, DOCX, XLSX) est systématiquement fourni. Les documents bureautiques sont livrés en version modifiable sauf mention contraire.

Exigence Titulaire 11.1f

Le Titulaire fournit, en phase de démarrage, les modèles de livrables qu'il propose d'utiliser dans le cadre du présent lot, couvrant : les études d'opportunité ; les dossiers de spécifications ; les comptes-rendus agiles ; les tableaux de bord fonctionnels et décisionnels ; les PV de validation ; les grilles d'analyse fonctionnelle et de recette.

Ces modèles sont soumis à validation de l'Administration. Ils sont mis à jour à la demande de l'Administration et à chaque évolution majeure des exigences de structuration validée en gouvernance, durant la durée de l'accord-cadre.

Exigence Titulaire 11.1g

Le Titulaire documente chaque livrable de manière à permettre sa reprise, sa compréhension et sa réutilisation par des tiers. À ce titre, il veille à : décrire les objectifs du livrable ; indiquer les hypothèses retenues ; référencer les documents sources ou amonts ; versionner explicitement les mises à jour.

Exigence Titulaire 11.1h

Le Titulaire formalise, à chaque jalon ou phase projet, une revue de gestion documentaire (RGD) attestant de la bonne structuration, du versioning et de l'accessibilité des livrables produits. Il assure le dépôt et la capitalisation de ses livrables dans les espaces définis par l'Administration.

Il suit les arborescences de classement, applique les règles de nommage validées et garantit l'accessibilité continue des livrables jusqu'à leur archivage.

11.2. Validation et conformité des outils, solutions et plateformes

La mention de ces outils est fournie à titre d'exemples fonctionnels. Leur utilisation effective est subordonnée à leur disponibilité dans un environnement validé par l'Administration, incluant la conformité aux exigences de souveraineté et de localisation des données définis au présent CCTP. A défaut, le Titulaire utilise exclusivement les outils et plateformes fournis par l'Administration.

- Modélisation : BPMN, UML (via Lucidchart, Enterprise Architect...) ;
- Suivi de projet : Jira, Azure DevOps, Trello ;
- Documentation : Confluence, SharePoint, Word structuré ;
- Recette fonctionnelle : TestLink, Xray, Zephyr ;
- Restitution visuelle : Miro, Power BI, Excel dynamique.

Le Titulaire peut proposer d'autres outils sous réserve qu'ils soient compatibles avec les environnements techniques du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, qu'ils respectent les normes RGAA, RGPD et qu'ils garantissent une traçabilité complète des données et livrables.

Le Titulaire s'interdit de recourir à tout outil, logiciel ou plateforme dont les conditions d'hébergement ou de juridiction seraient incompatibles avec les exigences de souveraineté numérique de l'Administration. Tout outil proposé, y compris pour la collaboration ou la gestion documentaire, doit faire l'objet d'une validation expresse et écrite de l'Administration préalablement à son utilisation.

Tout outil proposé par le Titulaire doit faire l'objet d'une demande écrite de validation. L'Administration répond sous 10 jours ouvrés avec un avis motivé. A défaut de réponse expresse dans ce délai, l'outil est réputé non validé et ne peut pas être utilisé.

En outre, avec l'accord de l'Administration, le Titulaire propose la mobilisation d'une suite cohérente d'outils pour assurer la planification, la documentation, le suivi des exigences, la

coordination des parties prenantes, la capitalisation et la supervision transverse de ses activités. Les outils utilisés s'intègrent pleinement dans les environnements techniques, fonctionnels et réglementaires définis par l'Administration.

Exigence Titulaire 11.2a

Le Titulaire s'interdit tout usage d'outil collaboratif hébergé hors UE ou non conforme aux exigences de sécurité ministérielles pour le traitement de données sensibles ou les missions dont le niveau de sensibilité est notifié par l'Administration. Une validation expresse de l'Administration est requise avant tout usage.

Exigence Titulaire 11.2b

Le Titulaire garantit que les outils utilisés pour produire, structurer, suivre et restituer les prestations respectent les standards de sécurité, d'interopérabilité et d'accessibilité définis par l'Administration. Il propose une suite d'outils permettant *a minima* de couvrir les fonctions suivantes : planification projet et suivi d'avancement (Gantt, jalons, dépendances, alertes) ; coordination agile (sprints, backlog, user stories, vélocité, rôles agiles) ; documentation collaborative (spécifications, grilles, référentiels, PV) ; capitalisation (dépôt structuré, versioning, traçabilité) ; suivi des exigences et indicateurs (traçabilité amont/aval, tickets, livrables) ; reporting projet (tableaux de bord dynamiques, indicateurs, exports).

Le Titulaire peut proposer des outils alternatifs à ceux indiqués ci-dessus, à condition que :

- leur couverture fonctionnelle soit équivalente ou supérieure,
- ils soient interopérables avec les systèmes du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères,
- ils respectent les exigences de souveraineté, de sécurité, de confidentialité et de résilience du présent lot,
- ils soient validés formellement par l'Administration en phase de cadrage ou d'exécution.

Exigence Titulaire 11.2c

Le Titulaire soumet, avant le démarrage effectif de toute mission, la liste des environnements logiciels, outils et plateformes qu'il prévoit d'utiliser pour la production, la gestion, la structuration, la traçabilité ou la restitution des livrables.

Cette liste précise pour chaque outil sa fonction (modélisation, documentation, gestion de projet, recette etc.) ; son mode d'hébergement (on-premise, cloud souverain, SaaS) ; ses modalités de conformité RGPD, RGAA et interopérabilité (formats produits, exportabilité, versioning).

L'Administration se réserve le droit de refuser tout outil non compatible avec son environnement, ses exigences de sécurité, ou ses contraintes de souveraineté numérique.

Toute évolution de l'environnement logiciel proposé en cours d'exécution du présent lot doit faire l'objet d'une information préalable et d'une validation par l'Administration.

Exigence Titulaire 11.2d

Le Titulaire s'engage à ne mobiliser que des outils préalablement validés par l'Administration, compatibles avec les exigences de sécurité, de souveraineté et de sobriété numérique du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

Exigence Titulaire 11.2e

Le Titulaire s'interdit de recourir à tout environnement logiciel ou format induisant une dépendance technique exclusive, notamment en cas de licence restrictive, de code non accessible, ou d'incompatibilité avec les outils standards de l'Administration.

Exigence Titulaire 11.2f

Le Titulaire soumet à validation préalable par l'Administration tout changement d'outil, d'environnement logiciel ou de plateforme numérique utilisé dans le cadre du présent lot, y compris ceux employés pour la production documentaire, la modélisation, la gestion de projet ou la collaboration.

Aucun outil ne peut être déployé sans validation écrite explicite de l'Administration.

Exigence Titulaire 11.2g

Le Titulaire fournit, sur demande, un rapport de conformité de ses outils aux exigences de sécurité logicielle en vigueur, incluant, selon la nature de l'outil, toute attestation, rapport d'audit disponible, documentation de sécurité, description des mesures de protection et éléments de conformité relatifs à l'hébergement sécurisé et à la prévention des fuites de données.

Exigence Titulaire 11.2h

Le Titulaire s'engage à ne recourir à aucune plateforme logicielle, environnement cloud ou outil collaboratif hébergé en dehors de l'Union européenne ou soumis à une juridiction extra-européenne (ex. CLOUD Act) pour la production, le stockage ou l'échange de livrables ou de données relatives au présent lot. En cas de sous-traitance logicielle ou d'usage de plateforme tierce, le Titulaire fournit à l'Administration une attestation de conformité au principe de souveraineté numérique, incluant les clauses de localisation, les mécanismes de contrôle d'accès et les garanties contractuelles associées.

Tout manquement entraîne, par notification écrite, la suspension immédiate de la mission concernée, sans indemnité, jusqu'à la remise en conformité validée par l'Administration.

Exigence Titulaire 11.2i

En cas d'indisponibilité temporaire ou définitive d'un outil validé initialement (ex. : obsolescence, changement de licence, défaillance ou indisponibilité technique, cessation de service), le Titulaire soumet à l'Administration une proposition d'outil de substitution. Ce remplacement doit respecter les exigences initiales de sécurité, de souveraineté,

d'interopérabilité et de traçabilité. Aucune substitution ne peut intervenir sans validation préalable écrite de l'Administration.

À titre transitoire et sur accord explicite de l'Administration, un outil alternatif peut être déployé pour une durée limitée n'excédant pas 30 jours ouvrés.

La conformité et la maîtrise des outils constituent un levier direct de performance, de sécurité et de continuité de service.

11.3. Coordination documentaire entre le Titulaire du lot 1 et les Titulaires des lots 2, 3 et 4 de l'accord-cadre

Le Titulaire s'assure de la coordination avec les équipes métier, et avec les Titulaires des lots 2, 3 et 4, pour la production, la mise à jour et la cohérence des livrables et référentiels partagés. Cette collaboration garantit la traçabilité croisée entre spécifications fonctionnelles, exigences techniques, éléments de recette, documentation associée et décision de gouvernance, facilitant la maintenance et l'évolution des systèmes.

11.4. Gestion proactive des évolutions et obsolescences

Le Titulaire met en place un processus de suivi des évolutions technologiques et des éventuelles obsolescences des outils utilisés. Toute modification ou remplacement d'outil est soumis à une procédure de validation formelle avec l'Administration, incluant l'évaluation des impacts fonctionnels, techniques et de sécurité, en cohérence avec les modalités de substitution définies à l'exigence 11.2.i.

11.5. Revue et optimisation continue de la gestion documentaire

Une revue formelle de la gestion documentaire est organisée au moins une fois par an, en collaboration avec l'Administration. Cette revue porte sur :

- la pertinence et la charge documentaire,
- la qualité et la structuration des livrables,
- la conformité aux normes et référentiels,
- les propositions d'optimisation pour alléger les processus sans compromettre la qualité.

11.6. Exemples de plans de tests, guides utilisateurs et dashboards

À des fins de projection, l'Administration met à disposition des exemples de livrables anonymisés issus de précédents projets, dont :

- Un cahier de tests fonctionnels ;
- Un guide utilisateur (fiche pratique) ;
- Un tableau de bord de suivi projet (KPI) ;
- Une trame d'atelier de retour d'expérience (REx).

Ces documents n'ont pas de valeur contractuelle et ne sont pas opposables, mais constituent des référentiels d'inspiration pour les prestations à venir. Tout écart au format proposé doit

être motivé par des exigences de lisibilité, d'accessibilité ou d'adaptabilité au projet concerné, et est validé par l'Administration.

Exigence Titulaire 11.6

Le Titulaire s'inspire des exemples fournis pour formaliser ses propres livrables. En cas de proposition alternative, il en justifie les raisons et démontre la conformité aux attentes du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères en matière de lisibilité et de qualité documentaire.