

**CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIERES**

**(C.C.T.P.)**

**Acheteur public :**

**CAISSE NATIONALE DE L'ASSURANCE MALADIE  
(CNAM)**

**50, avenue du Professeur André LEMIERRE  
75986 PARIS CEDEX 20  
France**

**Objet de l'accord-cadre :**

**Lot n°1 - Appui aux projets informatiques du cœur de métier de la CNAM – n°AC.2026.2185**

## SOMMAIRE

|          |                                                                                                              |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <u>1</u> | <u>Présentation de la Sécurité Sociale.....</u>                                                              | <u>5</u>  |
| <u>2</u> | <u>Présentation de l'Assurance Maladie .....</u>                                                             | <u>5</u>  |
| 2.1      | Missions de l'Assurance Maladie .....                                                                        | 5         |
| 2.2      | Réseau de l'Assurance Maladie .....                                                                          | 6         |
| 2.2.1    | Caisses Primaires d'Assurance Maladie .....                                                                  | 6         |
| 2.2.2    | Caisses régionales .....                                                                                     | 7         |
| 2.2.3    | Caisses Générales de Sécurité Sociale et Caisse de sécurité sociale .....                                    | 7         |
| <u>3</u> | <u>Présentation de la CNAM .....</u>                                                                         | <u>7</u>  |
| 3.1      | Missions de la CNAM .....                                                                                    | 7         |
| 3.2      | Organisation de la CNAM .....                                                                                | 8         |
| 3.3      | Orientations de la CNAM .....                                                                                | 8         |
| 3.4      | COG Assurance maladie .....                                                                                  | 8         |
| <u>4</u> | <u>Moyens de la CNAM au service de ses objectifs.....</u>                                                    | <u>9</u>  |
| 4.1      | Maitrise d'ouvrages .....                                                                                    | 9         |
| 4.2      | Maitrisés d'œuvre .....                                                                                      | 9         |
| 4.3      | Road Map .....                                                                                               | 10        |
| 4.4      | Budgets .....                                                                                                | 10        |
| <u>5</u> | <u>Objectifs de la CNAM en matière de si.....</u>                                                            | <u>10</u> |
| 5.1      | Schéma Stratégique des Systèmes d'Information .....                                                          | 10        |
| 5.2      | SDSI .....                                                                                                   | 11        |
| 5.3      | Feuille de route du numérique en santé .....                                                                 | 13        |
| <u>6</u> | <u>Définitions des prestations .....</u>                                                                     | <u>14</u> |
| 6.1      | Description générale des prestations .....                                                                   | 14        |
| 6.2      | Définition d'une activité .....                                                                              | 14        |
| 6.3      | Définition d'un livrable .....                                                                               | 14        |
| 6.4      | Définition de la métrique .....                                                                              | 14        |
| 6.5      | Définition d'un objectif .....                                                                               | 14        |
| 6.6      | Méthodes utilisées par la CNAM .....                                                                         | 14        |
| <u>7</u> | <u>Ressources affectées à la réalisation des prestations.....</u>                                            | <u>15</u> |
| 7.1      | Compétences .....                                                                                            | 15        |
| 7.2      | Savoir-faire .....                                                                                           | 15        |
| 7.3      | Expertise et séniorité des profils .....                                                                     | 15        |
| 7.3.1    | Junior .....                                                                                                 | 15        |
| 7.3.2    | Confirmé .....                                                                                               | 16        |
| 7.3.3    | Senior .....                                                                                                 | 16        |
| 7.4      | Profils .....                                                                                                | 17        |
| 7.4.1    | Directeur de programme .....                                                                                 | 17        |
| 7.4.2    | Chef de projet .....                                                                                         | 17        |
| 7.4.3    | Consultant .....                                                                                             | 17        |
| 7.4.4    | Expert .....                                                                                                 | 17        |
| 7.4.5    | Auditeur .....                                                                                               | 17        |
| <u>8</u> | <u>Description des prestations du lot 1 : Appui aux projets informatiques cœur de métier de la CNAM.....</u> | <u>18</u> |
| 8.1      | Présentation générale .....                                                                                  | 18        |
| 8.2      | Catalogue des compétences .....                                                                              | 18        |

|          |                                                                             |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 8.3      | Catalogue des Unités d'Œuvre.....                                           | 18        |
| 8.3.1    | UO 0 Initialisation des projets/des programmes .....                        | 18        |
| 8.3.1.1  | Objectifs et activités .....                                                | 18        |
| 8.3.1.2  | Livrables .....                                                             | 19        |
| 8.3.1.3  | Métriques.....                                                              | 20        |
| 8.3.2    | UO 1 Cadrage d'un projet / d'un programme .....                             | 21        |
| 8.3.2.1  | Objectifs et activités .....                                                | 21        |
| 8.3.2.2  | Livrables .....                                                             | 21        |
| 8.3.2.3  | Métriques.....                                                              | 22        |
| 8.3.3    | UO 2 Conduite de programme.....                                             | 23        |
| 8.3.3.1  | Objectifs et activités .....                                                | 23        |
| 8.3.3.2  | Livrables .....                                                             | 23        |
| 8.3.3.3  | Métriques.....                                                              | 24        |
| 8.3.4    | UO 3 Conduite de projet.....                                                | 25        |
| 8.3.4.1  | Objectifs et activités .....                                                | 25        |
| 8.3.4.2  | Livrables .....                                                             | 25        |
| 8.3.4.3  | Métriques.....                                                              | 26        |
| 8.3.5    | UO 4 Assistance de projet .....                                             | 27        |
| 8.3.5.1  | Objectifs et activités .....                                                | 27        |
| 8.3.5.2  | Livrables .....                                                             | 27        |
| 8.3.5.3  | Métriques.....                                                              | 28        |
| 8.3.6    | UO 5 Préparation à l'assistance opérationnelle à la recette .....           | 29        |
| 8.3.6.1  | Objectifs et activités .....                                                | 29        |
| 8.3.6.2  | Livrables .....                                                             | 29        |
| 8.3.6.3  | Métriques.....                                                              | 30        |
| 8.3.7    | UO 6 Conduite du changement .....                                           | 31        |
| 8.3.7.1  | Objectifs et activités .....                                                | 31        |
| 8.3.7.2  | Livrables .....                                                             | 31        |
| 8.3.7.3  | Métriques.....                                                              | 32        |
| 8.3.8    | UO 7 Recours à une expertise .....                                          | 32        |
| 8.3.8.1  | Objectifs et activités .....                                                | 32        |
| 8.3.8.2  | Livrables .....                                                             | 32        |
| 8.3.8.3  | Métriques.....                                                              | 33        |
| 8.3.9    | UO 8 Evaluation d'une solution .....                                        | 33        |
| 8.3.9.1  | Objectifs et activités .....                                                | 33        |
| 8.3.9.2  | Livrables .....                                                             | 33        |
| 8.3.9.3  | Métriques.....                                                              | 34        |
| 8.3.10   | UO 9 Réversibilité .....                                                    | 35        |
| 8.3.10.1 | Objectifs et activités .....                                                | 35        |
| 8.3.10.2 | Livrables .....                                                             | 35        |
| 8.3.10.3 | Métriques.....                                                              | 36        |
| 9        | <u>Comitologie et indicateurs .....</u>                                     | <u>37</u> |
| 9.1      | Comitologie.....                                                            | 37        |
| 9.2      | Comité de suivi de la qualité .....                                         | 37        |
| 9.3      | Comité contractuel.....                                                     | 38        |
| 10       | <u>STIPULATIONS RELATIVES AUX DÉPLACEMENTS DU PERSONNEL DU TITULAIRE ..</u> | <u>38</u> |
| 10.1     | Dispositions générales .....                                                | 38        |
| 10.1.1   | Objet .....                                                                 | 38        |
| 10.1.2   | Déclenchement des déplacements.....                                         | 38        |
| 10.2     | Définition des zones géographiques .....                                    | 39        |
| 10.2.1   | Zonage du territoire métropolitain.....                                     | 39        |
| 10.2.2   | Règles de rattachement.....                                                 | 39        |
| 10.3     | Définition du prix journalier de déplacement .....                          | 39        |
| 10.3.1   | Principes .....                                                             | 39        |
| 10.3.2   | Contenu des prix — tous frais compris.....                                  | 39        |
| 10.3.3   | Exclusions .....                                                            | 40        |
| 10.3.4   | Demi-forfait (intervention inférieure ou égale à quatre heures).....        | 40        |

|           |                                                                                      |           |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 10.3.5    | Temps de trajet .....                                                                | 40        |
| 10.4      | Modalités de facturation .....                                                       | 40        |
| 10.4.1    | Pièce justificative .....                                                            | 40        |
| 10.4.2    | Commande et facturation .....                                                        | 40        |
| 10.5      | Annulation ou report de mission .....                                                | 40        |
| 10.5.1    | Annulation ou report par le pouvoir adjudicateur .....                               | 40        |
| 10.5.2    | Annulation décidée par le Titulaire .....                                            | 41        |
| 10.6      | Déplacements exceptionnels vers les Départements et Régions d'Outre-Mer (DROM) ..... | 41        |
| 10.6.1    | Champ d'application .....                                                            | 41        |
| 10.6.2    | Tarification .....                                                                   | 41        |
| 10.6.3    | Annulation et imprévus .....                                                         | 42        |
| <u>11</u> | <u>LEXIQUE.....</u>                                                                  | <u>43</u> |

## **1 PRESENTATION DE LA SECURITE SOCIALE**

---

La Sécurité sociale, a été fondée à la Libération par les Ordonnances des 4 et 19 octobre 1945.

Elle est un élément incontournable depuis 80 ans du pacte social par lequel est garanti à chacun qu'en toutes circonstances, il disposera des moyens nécessaires pour assurer sa subsistance et celle de sa famille dans des conditions décentes.

La Sécurité sociale est un outil incontournable de mise en œuvre des idéaux républicains d'égalité et de fraternité.

Elle repose sur un principe de solidarité, par lequel chacun participe à son financement, non en fonction de ses besoins, mais en fonction de ses capacités.

Pour mettre en œuvre la solidarité nationale et assurer le bon fonctionnement de ce service public, le Régime général de la Sécurité sociale est réparti en 6 branches :

- La branche Famille aide les familles dans leur vie quotidienne et développe la solidarité envers les personnes les plus vulnérables à travers des minimas sociaux.
- La branche Maladie gère le risque santé dans toutes ses dimensions (éducation thérapeutique, prévention, remboursement des dépenses de santé, compensation des pertes de revenus dues à un arrêt de travail...).
- La branche Accidents du Travail-Maladies Professionnelles gère les risques professionnels auxquels sont confrontés les actifs.
- La branche Retraite verse des pensions aux retraités du secteur privé et à leurs ayants-droits
- La branche Recouvrement collecte les cotisations et contributions sociales pour les redistribuer aux autres branches.
- La branche Autonomie, gère les dépenses liées à la perte d'autonomie des personnes âgées et handicapées.

Outre le Régime général (qui couvre près de 90 % de la population), il existe d'autres régimes de Sécurité sociale, selon le secteur d'activité auquel les assurés et leurs ayants droit sont rattachés.

Sources : <https://assurance-maladie.ameli.fr/qui-sommes-nous/organisation/securite-sociale>

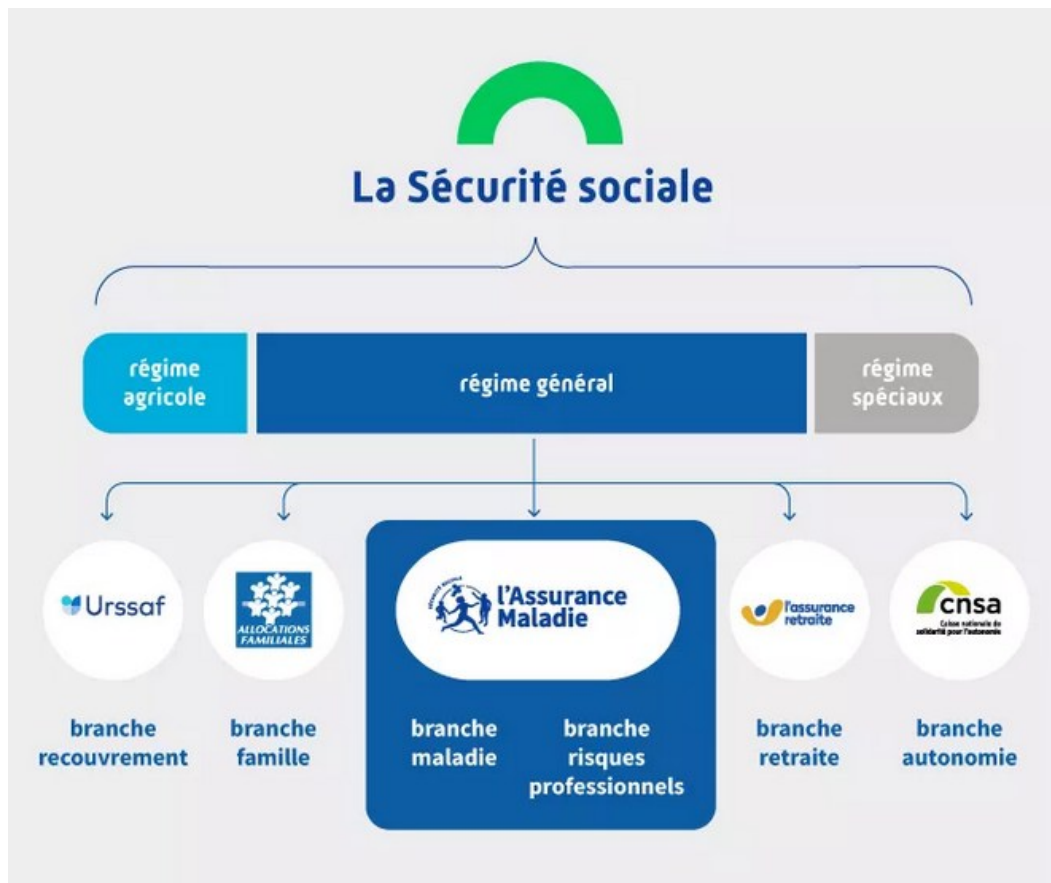
## **2 PRESENTATION DE L'ASSURANCE MALADIE**

---

### **2.1 Missions de l'Assurance Maladie**

L'assurance maladie gère la prise en charge des dépenses de santé des assurés, de leurs ayants droit et des bénéficiaires de l'Aide Médicale d'Etat. Elle favorise également la prévention et l'éducation thérapeutique par des campagnes ciblées et des prises en charge adaptées. Elle contribue à la régulation du système de santé français. Elle gère les risques maladie, maternité, invalidité et décès. Elle gère en direct un certain nombre de services de santé.

L'assurance maladie gère également la branche accidents du travail – maladies professionnelles en indemnisant les victimes et leurs ayants droits lors de la survenance du risque et fixe la contribution des entreprises au financement du système selon des règles adaptées à leur sinistralité. Elle met en œuvre une politique de prévention des risques professionnels.



Source : <https://assurance-maladie.ameli.fr/qui-sommes-nous/organisation/securite-sociale>

## 2.2 Réseau de l'Assurance Maladie

Pour mener à bien ses missions, l'Assurance Maladie s'appuie sur un réseau étendu.

Celui-ci est composé de plus de 130 organismes dont les fonctions et domaines d'intervention sont complémentaires et qui exercent leurs missions au niveau national, régional et local partout en France et dans les outre mer.

### 2.2.1 Caisses Primaires d'Assurance Maladie

Les Caisses Primaires d'Assurance Maladie (CPAM) sont au nombre de 102 sur le territoire national. Elles sont des organismes de droit privé exerçant une mission de service public. Elles jouent un rôle essentiel pour assurer les relations de proximité avec les publics de l'Assurance Maladie au niveau essentiellement départemental.

Parmi leurs nombreuses missions, on trouve notamment :

- L'affiliation des assurés sociaux et de leurs ayants droit
- La gestion de leurs droits à l'assurance maladie ;
- Le remboursement des prestations d'assurance maladie ;
- Le traitement des demandes de pensions d'invalidité et leur versement ;
- L'instruction des déclarations d'accident du travail ou de maladies professionnelles et l'indemnisation des victimes et de leurs ayants-droits ;
- La conception et la mise en œuvre de plans de gestion du risque et de répression des fraudes ;
- Le développement d'actions de prévention, de promotion de la santé et d'éducation thérapeutique ;

- La mise en œuvre d'une politique d'action sanitaire et sociale auprès des bénéficiaires les plus en difficulté ;
- L'organisation de relations de proximité avec les professionnels de santé à travers un personnel spécialisé (Délégué de l'Assurance Maladie –DAM et Correspondants Informatiques et Services – CIS) ;
- Le traitement des demandes des assurés, des professionnels et établissements de santé et des entreprises
- La gestion de la relation client (accueil, Plateforme de services, email, campagnes marketing ciblées...)

### **2.2.2 Caisses régionales**

Les caisses régionales sont au nombre de 16 sur le territoire national, à raison de 15 CARSAT (Caisses Régionales d'Assurance Retraite et de la Santé Au Travail) et de la CRAMIF (Caisse Régionale d'Assurance Maladie d'Ile-de-France).

Elles sont en charge pour le compte des branches Assurance Maladie et Risques professionnels de 4 missions pour lesquelles elles sont rattachées à la CNAM :

- La prévention des risques professionnels ;
- La tarification des risques professionnels ;
- La gestion du compte professionnel de prévention ;
- Le service social pour les bénéficiaires en difficulté.

### **2.2.3 Caisses Générales de Sécurité Sociale et Caisse de sécurité sociale**

Dans les départements d'outre-mer - Martinique, Guadeloupe, Guyane, la Réunion et Mayotte, 4 Caisses Générales de Sécurité Sociale (CGSS) et deux caisses de sécurité sociale (CSS) pour les départements de Mayotte et de la Creuse regroupent les services de la Sécurité sociale : assurance maladie et risques professionnels, mais aussi assurance retraite, recouvrement des cotisations de sécurité sociale et allocations familiales.

## **3 PRESENTATION DE LA CNAM**

---

La Caisse Nationale d'Assurance Maladie a été créée par Ordonnance du 21 août 1967.

Elle est la tête de réseau du régime général d'assurance maladie obligatoire en France.

Elle est un établissement public national à caractère administratif composé de plus de 2 700 collaborateurs.

### **3.1 Missions de la CNAM**

La CNAM :

- Définit les orientations, les principes et les objectifs qui guident son action en relation avec ses tutelles dans le cadre d'une Convention d'Objectifs et de gestion (COG) ;
- Veille à la déclinaison de ces objectifs au niveau de son réseau à travers des Convention de Performance et de Gestion (CPG) ;
- Met en œuvre les accords conventionnels passés entre l'Union Nationale des Caisses d'Assurance Maladie - UNCAM et les syndicats représentatifs des différentes professions de santé libérales ;
- Développe la maîtrise médicalisée des dépenses de santé et accompagne l'évolution des comportements de chacun ;
- Définit et promeut la prévention en santé, la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
- Coordonne et pilote l'activité des organismes du réseau ;
- Veille à ce que le service rendu aux publics soit homogène sur l'ensemble du territoire ;
- Gère pour ce faire un des plus grands systèmes d'information en Europe.

### **3.2 Organisation de la CNAM**

Pour mener à bien ses missions, la Direction Générale de la CNAM s'appuie sur plusieurs directions, dédiées aux missions du cœur de métier ou à des fonctions support.

<https://assurance-maladie.ameli.fr/qui-sommes-nous/organisation/cnam-tete-reseau>

### **3.3 Orientations de la CNAM**

Les orientations de la CNAM sont définies dans deux Conventions d'Objectifs et de Gestion (COG) signées pour cinq (5) ans avec les autorités de tutelle de chacune des branches : la COG maladie et la COG AT/MP (signée également par le Ministère du travail).

Ces COG déterminent les ambitions de l'Assurance Maladie, mais aussi la trajectoire de ses ressources, en termes d'emplois comme de moyens en fonctionnement et en investissement.

Au-delà de ses missions traditionnelles visant à garantir l'accès aux soins, ou encore la qualité du service rendu, l'Assurance Maladie agit pour favoriser les transformations nécessaires du système de santé, et ainsi améliorer la qualité des parcours de soins.

### **3.4 COG Assurance maladie**

En juillet 2023, l'État et la CNAM ont signé une nouvelle COG pour la période 2023-2027.

Son rôle : définir les objectifs de l'Assurance Maladie, les moyens de fonctionnement et les actions pour les atteindre.

Afin de contribuer à la mise en œuvre des chantiers stratégiques qui doivent soutenir l'évolution du système de santé français, la convention signée entre l'État et l'Assurance Maladie est structurée autour de 6 axes :

#### **A. Garantir aux usagers une offre de services performante et personnalisée**

L'Assurance Maladie souhaite consolider la performance de ses prises en charge et demeurer un service public facilement accessible (accueil physique, téléphonique ou par le déploiement de services numériques). Elle souhaite proposer, notamment avec ses partenaires des autres branches de Sécurité Sociale, des offres d'accompagnement intégré à certains publics prioritaires et/ou à certains moments clés de la vie. La performance, la régularité du service de base et le maintien d'un haut niveau de satisfaction et de réponse aux besoins de nos usagers demeurent un enjeu clé de ces cinq prochaines années. Au-delà de cet enjeu de qualité de service, poursuivre l'amélioration de la délivrance des prestations est aussi le prérequis incontournable au succès de la réalisation de beaucoup des autres orientations inscrites dans cette COG.

#### **B. Consolider l'accessibilité territoriale et financière du système de soins**

L'Assurance Maladie souhaite à l'horizon 2027 marquer des points significatifs dans la lutte contre les déserts médicaux par la mobilisation de tous les leviers utiles pour gagner du temps médical, et par le déploiement de l'exercice coordonné. Elle souhaite également poursuivre la baisse des restes à charge, engagée avec le 100 % santé, et démultiplier ses actions d'Aller vers dans l'accès aux droits et aux soins.

#### **C. Faire de la prévention, des enjeux de transition écologique et de la santé publique des marqueurs de l'engagement de l'Assurance Maladie**

En tirant les enseignements de la crise sanitaire, l'Assurance Maladie veut, à l'horizon 2027, avoir déployé les programmes prioritaires de prévention définis au niveau national par l'État et avoir réduit ainsi les retards sur nos grands indicateurs de santé publique. Elle veut accompagner les professionnels de santé et les assurés dans cet enjeu de la prévention, notamment en continuant d'éclairer l'élaboration des politiques de santé, en renforçant la personnalisation de ses actions et de son offre de service pour renforcer la place et le rôle du patient dans la prise en charge de sa pathologie, en accompagnant la transition écologique du système de santé. Elle maintiendra une capacité de réponse active aux crises sanitaires.

#### **D. Poursuivre l'accompagnement et la transformation du système de soins**

Le renforcement de l'efficacité de notre système de santé est une ambition majeure de cette COG. Elle s'appuiera sur le déploiement des programmes de promotion et de financement de la qualité en ville et à l'hôpital et sur de nouveaux parcours de soins. La capacité de l'Assurance Maladie à investiguer, instruire et opérationnaliser ses actions de maîtrise médicalisée des dépenses sera aussi optimisée, en refondant en profondeur les outils d'interaction avec les professionnels et les assurés, et en mobilisant le numérique en santé.

#### **E. Déployer une stratégie ambitieuse de lutte contre la fraude**

Sur la base des différents travaux d'évaluation des préjudices financiers, l'Assurance Maladie s'engage d'ici à 2027 à augmenter significativement ses résultats en matière de contrôles et de lutte contre la fraude en faisant évoluer ses organisations, ses dispositifs de prévention et de contrôle, en renforçant l'usage des données informatiques et statistiques et en associant les organismes complémentaires.

#### **F. Soutenir opérationnellement nos ambitions grâce à la performance et à l'efficacité de la branche**

Dans les cinq prochaines années, l'Assurance Maladie veut accélérer l'automatisation de ses tâches de gestion de masse grâce à un investissement renforcé dans les Systèmes d'Information (SI), mieux mobiliser les données de santé, déployer les projets interbranches à forte valeur ajoutée, s'appuyer sur une évaluation systématique de ses actions, poursuivre le travail en réseau et ses contributions aux politiques et partenariats mis en œuvre par l'État. Elle veut en particulier répondre aux enjeux environnementaux et adapter les métiers et les compétences de ses agents aux nouveaux enjeux portés par cette COG.

<https://www.securite-sociale.fr/files/live/sites/SSFR/files/medias/COG/2023/COG%20ETAT-CNAM%202023-2027.pdf>

### **4 MOYENS DE LA CNAM AU SERVICE DE SES OBJECTIFS**

---

#### **4.1 Maîtrise d'ouvrages**

La CNAM dispose de plusieurs services spécialisés en maîtrise d'ouvrage informatique.

Ces structures sont exclusivement dédiées à la spécification des besoins informatiques des services métier, à la validation des solutions proposées par les MOE et à la mise en œuvre de ces solutions, soit dans son réseau, soit au sein de l'établissement.

Selon leur taille et la nature de leurs missions ces structures de MOA prennent des appellations différentes :

- Direction, départements, ou mission pour les structures permanentes.
- Programme, intégré ou non (Métier/ MOA/MOE ou Métier/ MOA uniquement, selon le cas), pour les structures ayant vocation à disparaître, une fois leur programme d'action mis en œuvre et déployé.

En tant que de besoins, la CNAM fait également appel à des Maîtrise d'Ouvrage Délégées (MOAD) dans son réseau, notamment pour les aspects les plus techniques comme le paramétrage, pour l'appui au déploiement, les tests ou le maintien en conditions opérationnelles.

#### **4.2 Maîtrises d'œuvre**

La CNAM dispose d'une Direction Délégée aux Systèmes d'Information (DDSI) répartie sur plusieurs sites sur le territoire.

Cette direction représente près de la moitié des effectifs de l'établissement.

La CNAM fait également appel à d'autres maîtrises d'œuvre, notamment :

- Le GIE SESAM-Vitale,
- Des MOE déléguées dans le réseau,
- Des prestataires externes pour quelques solutions spécifiques,

### 4.3 Road Map

La CNAM gère une road map de l'ensemble de ses programmes et missions dont les ordres de grandeur sont les suivants à titre d'illustration (en JH/An/ charge MOE interne exclusivement).

| DIRECTION       | 2026           | 2025           | 2024           | 2023           |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| DG+ autres      | 8 550          | 750            | 750            | 1 150          |
| DDGOS           | 54 400         | 49 050         | 44 800         | 38 800         |
| DDRO            | 87 750         | 74 950         | 73 950         | 67 350         |
| DSES            | 17 000         | 12 000         | 12 650         | 9 350          |
| DDSI            | 15 900         | 17 600         | 17 700         | 14 600         |
| DDAFF           | 16 000         | 10 450         | 7 900          | 5 950          |
| DRP             | 9 000          | 7 600          | 5 400          | 5 350          |
| UGECA           | 1 400          | 300            | 1 050          | 1 350          |
| MCO et pilotage | 20 000         | 28 300         | 22 750         | 24 950         |
| Dette           | 20 000         | 19 000         | 22 750         | 26 250         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>250 000</b> | <b>220 000</b> | <b>209 700</b> | <b>195 100</b> |

### 4.4 Budgets

La CNAM, selon la nature des projets, peut faire appel à différents fonds de gestion dont elle a la maîtrise, notamment le budget de l'établissement public (BEP), le Fonds national de prévention, d'éducation et d'information sanitaire (FNPEIS) pour les projets et programmes de prévention, le Fonds National de Gestion (FNG) pour les projets d'expérimentation et d'industrialisation dits « de l'article 51 ».

## 5 OBJECTIFS DE LA CNAM EN MATIERE DE SI

### 5.1 Schéma Stratégique des Systèmes d'Information

Le Schéma stratégique des systèmes d'information (SSSI) de la Sécurité Sociale définit pour 5 ans la stratégie de transformation numérique des organismes de Sécurité Sociale. Le SSSI 2023– 2027 porte des ambitions fortes sur le plan des enjeux métiers, qui sont amplifiées par les différentes crises traversées au cours de la dernière période.

Aussi, au regard des apprentissages du SSSI 2018-2022 et de ces enjeux, les pouvoirs publics et les Organismes de Sécurité Sociale ont pour ambition de disposer d'un SI :

- Éthique dans son usage ;
- Sécurisé, face à une menace de cyber sécurité grandissante et assurant la protection des données personnelles ;
- Responsable, dans sa conception, vis à vis de l'environnement ;
- Innovant, pour soutenir la mise en œuvre de politiques sociales ambitieuses ;
- Efficient, pour garantir la performance opérationnelle du service et une maîtrise des coûts.

Sur ces bases, cinq axes de transformation, piliers de la stratégie SI commune, ont été retenus pour le SSSI 2023-2027 :

- **Axe 1** - Automatisation des processus et valorisation des données cœur de métier,
- **Axe 2** - Transformation numérique de la relation à l'utilisateur,
- **Axe 3** - Modernisation des outils des agents,
- **Axe 4** - Transformation de la fonction SI,
- **Axe 5** - Modernisation et résilience des capacités technologiques.

Ces axes sont déclinés en 17 thématiques portant sur les orientations stratégiques du SSSI. Les travaux associés à ces orientations sont confiés à des pilotes des différences Caisses Nationales.

La CNAM a notamment en charge les orientations relatives à la Sécurité, l'éthique et au poste de travail

## 5.2 SDSI

Le Schéma Directeur des Systèmes d'Information (SDSI) 2023-2027 énonce 6 orientations stratégiques métier :

### A. Être plus réactif pour les évolutions du cœur de métier

Maintenir et accroître la performance du service de base demeurent des enjeux clés pour la période de référence, aussi bien pour front que pour le back office.

Pour la production, aux enjeux traditionnels de régularité, d'homogénéité et de qualité du service, s'ajoutent deux nouveaux enjeux issus de l'expérience acquise sur la période de la précédente COG :

- Apporter des réponses adaptées aux différents publics gérés par l'Assurance Maladie suite à l'extension des populations protégées par le Régime Général, et notamment à l'intégration des travailleurs indépendants,
- Faire face à l'apparition de très fortes variations dans les charges de travail de production et aux demandes d'innovations importantes et rapides, comme cela a été le cas durant la crise sanitaire.

Le SI doit supporter un service administratif plus efficace, plus digitalisé, plus accessible, plus dématérialisé.

Au-delà, la relation de service doit se positionner davantage dans une logique d'anticipation et de simplification.

Cela passera par l'enrichissement de la gamme de services dématérialisés et par l'introduction progressive, pour tous les usagers, d'une personnalisation des échanges s'appuyant notamment sur le développement du marketing relationnel. Certains éléments de ces Téléservices pourront remonter dans l'informationnel pour enrichir les études et les ciblage. De même, l'informationnel devra pouvoir alimenter les Téléservices en données spécifiques.

### B. Gérer différemment les données pour répondre aux ambitions de la prévention et de l'« aller vers »

Les ambitions portées par la COG sur la prévention et « l'Aller vers » médicalisé nécessitent d'être capable d'adresser les bons messages, aux bonnes personnes, au bon moment, tout en gérant la pression relationnelle sur les individus et en garantissant une sécurité maximale des données personnelles et des données de santé utilisées.

Ainsi le système d'information de la CNAM doit pouvoir, pour la période concernée :

- Gérer rapidement l'exploitation des sources de données suivant les besoins des processus ou des utilisateurs à partir de SIAM ou du SNIIRAM, à défaut de disposer d'une plateforme permettant de réaliser des ciblage à partir de sources de données multiples,
- Développer, mettre en place et partager les briques indispensables pour assurer la correcte identification des assurés en fonction des objectifs poursuivis et des messages à adresser : préparation et traitements en fonction des entrepôts de données, ciblage sur cette base traitée, et adressage en fonction de la base ciblée et des droits exercés par les assurés,
- Renforcer la maîtrise de la sécurité et de la conformité de l'exploitation des données,
- Développer les ressources et les compétences nécessaires à ces opérations, en lien avec les outils existants, dans le domaine de la Data Science et en s'appuyant sur un socle technologique maîtrisé et évolutif.

### **C. Lutter contre la fraude en mobilisant l'ensemble de la chaîne de paiement et de contrôle**

Historiquement, la lutte contre la fraude est réalisée en bout de chaîne de paiement, à la fin du processus de traitement des prestations. L'enjeu de rénover la lutte contre la fraude pour en augmenter l'efficacité nécessite de repositionner les détections et les contrôles tout au long de la chaîne de traitement des prestations, de diversifier les approches pour détecter les anomalies sur l'ensemble des prestations et des professions de santé, et d'augmenter la sensibilité de la détection des atypies par le système.

Le système d'information doit ainsi être en mesure de :

- Renforcer les contrôles a posteriori et les moderniser en mettant en place ou en améliorant la détection multi-acteurs à partir de l'exploitation des données du SNIIRAM et/ou de SIAM-ERASME,
- Analyser les comportements des différents acteurs (PS/assurés) et mieux connaître le niveau et les diverses formes de leurs atypies,
- Embarquer davantage de contrôles automatisés, en temps réel, le plus en amont possible notamment dans les chaînes METEORé et ARPEGE,
- Intégrer davantage de contrôles au niveau de l'établissement de la facturation chez les professionnels de santé, en particulier en renforçant les logiques de compteurs (par exemple pour les Demande d'Accord Préalable DAP), en facilitant la consultation de l'Acquisition des DRoits intégrée (ADRI) ou en mettant à disposition des services embarqués dans les logiciels des PS.

### **D. Faire du numérique en santé un outil du quotidien pour les assurés comme pour les professionnels de santé**

La COG a pour ambition de faire de Mon Espace Santé et du Bouquet de Services Professionnels, un outil du quotidien pour les assurés et pour les professionnels de santé.

Cela requiert un système d'information capable de personnaliser les parcours usagers en fonction de persona (carnet de santé de l'enfant, parcours grossesse, handicap, ...), d'enrichir les fonctionnalités de MES en proposant des services d'appui aux patients dans la gestion de leur pathologie chronique et de permettre l'information des usagers en matière de prévention dans MES. Les usagers devront aussi gérer les différents consentements d'accès à leurs données. Pour les professionnels de santé, le système d'information devra proposer une offre santé et Assurance Maladie à travers un portail PS (Web BSP) et des accès via leur logiciel.

Au-delà, de nouveaux services numériques de l'Assurance Maladie seront déployés, comme l'ordonnance numérique et l'application Carte Vitale. En outre, Mon Espace Santé sera alimenté avec les données issues des Téléservices de l'Assurance Maladie comme les volets patients certificat médical AT/MP, arrêt de travail (AT) ou affection de longue durée (ALD). Certains éléments de ces Téléservices pourront remonter dans l'informationnel pour enrichir les études et les ciblage. De même, l'informationnel devra pouvoir alimenter les Téléservices en données spécifiques.

### **E. Poursuivre une trajectoire d'efficience budgétaire et organisationnelle**

La branche maladie continue à réduire ses effectifs sur la période 2023/2027 pour continuer la baisse de ses coûts de gestion.

Dans un contexte post crise sanitaire encore tendu sur la production et sur la relation clients, les gains de productivité, qui ont tendance à diminuer, sont très dépendants de la fonction SI.

La rénovation de nos outils de production- ARPEGE pour les prestations en espèce, METEORé pour les prestations en nature, SCAPIN pour l'invalidité, les robots pour l'ensemble des processus- contribue fortement aux gains de productivité, à la fois pour réduire les effectifs de la branche et pour investir sur les nouvelles ambitions portées par la COG.

L'efficience des processus passe par leur automatisation et leur dématérialisation, alors que la multiplication des services en ligne augmente l'importance d'une disponibilité optimale des portails.

### **F. Renforcer l'efficience et la maîtrise du SI**

Le SI de la CNAM est complexe et ancien. Il exige une expertise spécifique pour maintenir environ 500 applications, 5 000 composants techniques et 6 500 composants logiciels applicatifs dont 15% ont plus de 20 ans.

Ce SI est opéré avec un taux d'externalisation supérieur à 50%. Si les prestataires apportent des modèles et des technologies rodés dans d'autres organisations, les savoirs demeurent génériques et ne prennent pas suffisamment en compte le contexte spécifique de la CNAM.

Le turnover des équipes dédiées à la maîtrise d'œuvre et la forte externalisation conduisent à un risque de perte de maîtrise du SI sur le cœur de métier de la CNAM de la part des équipes de l'Établissement Public.

Le SDSI porte donc un objectif de ré internaliser une partie des ressources nécessaires au développement, à l'exploitation et à la maintenance du SI de la CNAM pour retrouver la maîtrise du système et en augmenter l'efficacité. Cette ré-internalisation se fera dans un contexte d'augmentation globale de la capacité à faire de la DDSI de 100 000 j/H sur la durée de la COG.

La performance du SI passe également par des outils de pilotage et de suivi des flux.

### 5.3 Feuille de route du numérique en santé

Impulsée par la précédente feuille de route durant laquelle la France a rattrapé son retard en e-santé, la feuille de route du numérique en santé 2023-2027 s'inscrit dans une dynamique collective et ambitieuse. Maintenant que les fondations existent, il s'agit à la fois de consolider les acquis et de s'assurer que les usages numériques se développent sur le terrain afin de répondre aux besoins des citoyens et des acteurs de santé, des secteurs médico-sociaux, social et sanitaire. La feuille de route a pour objet de mettre le numérique au service de la santé, en contribuant à répondre aux enjeux prioritaires de la stratégie nationale de santé et des plans régionaux de santé, et notamment la prévention.

Aussi, cette feuille de route décrit les chantiers prioritaires pour les cinq années, déclinés en 4 axes, 18 priorités et 65 objectifs avec des jalons temporels et une entité identifiée comme porteur principal, responsable de sa bonne mise en œuvre. La CNAM y a une place prépondérante en étant partie prenante sur la quasi-totalité des priorités et en ayant la responsabilité de la réalisation d'une dizaine d'objectifs.

Les 4 axes de la feuille de route sont les suivants :

1. La prévention, avec 5 priorités et 20 objectifs,
2. La prise en charge, avec 5 priorités et 16 objectifs,
3. L'accès à la santé, avec 4 priorités et 11 objectifs,
4. Le cadre propice, avec 4 priorités et 18 objectifs.

L'action de la CNAM est particulièrement importante sur les axes de la prévention et de la prise en charge. Le développement des usages de Mon Espace Santé par les citoyens ou les Professionnels de Santé doit permettre de répondre aux objectifs associés. A titre illustratif :

- **Sur l'axe Prévention** : l'alimentation de Mon Espace Santé, l'envoi d'ordonnance sur messagerie citoyenne, le suivi de santé de l'enfant, les rendez-vous aux âges clés, la prévention personnalisée dans Mon Espace Santé, le contrôle d'accès aux données,
- **Sur la prise en charge** : le lancement du portail Bouquet de Services aux Professionnels, l'ouverture de nouvelles interfaces d'accès à Mon Espace Santé pour les outils professionnels, la généralisation de l'ordonnance numérique aux Professionnels de Santé (PS) libéraux et la simplification de l'accès sécurisé aux services professionnels via Pro Santé Connect.

Pour réaliser l'ensemble de ces objectifs la CNAM recourt à une assistance à maîtrise d'ouvrage dans le cadre d'un marché générique réparti en deux (2) accords-cadres fonctionnellement cohérents.

Cette assistance porte sur l'ensemble du périmètre de son SI. Elle recouvre un panel large de compétences et de profils.

La description des prestations attendues ainsi que les profils et compétences souhaités sont décrits dans les chapitres ci-après.

## **6 DEFINITIONS DES PRESTATIONS**

---

### **6.1 Description générale des prestations**

Les prestations sont définies dans le présent CCTP sous forme d'unités d'œuvre (UO).

Chaque unité d'œuvre est définie par :

- Des objectifs et des activités,
- Des livrables,
- Des métriques.

### **6.2 Définition d'une activité**

Une activité est composée d'une succession de tâches à mener pour aboutir au résultat défini au préalable par la CNAM.

A chaque activité définie, le chef de projet associe :

- Des objectifs, précis et mesurables,
- Des tâches identifiables, interdépendantes entre elles ou non,
- Des ressources adaptées,
- Une charge de travail,
- Un calendrier de réalisation des livrables,
- Des jalons.

### **6.3 Définition d'un livrable**

Un livrable est un produit tangible, mesurable et spécifique, qui est livré à l'occasion d'un jalon d'un projet informatique.

### **6.4 Définition de la métrique**

La métrique porte sur les éléments de quantification (nombre d'intervenants, charge de travail, profils) associés à différents niveaux de complexité (Simple, Moyen ou Complexe).

Les éléments de quantification autres que ceux relatifs à la « Charge par profil (en JH) » et à la « Charge totale (en JH) » constituent des exigences.

Les éléments de quantification concernant la « Charge par profil (en JH) » et la « Charge totale (en JH) » constituent des exigences minimales.

### **6.5 Définition d'un objectif**

Les prestations attendues s'inscrivent dans une démarche projet. Elles suivent donc des objectifs précis, opposables, quantifiables et mesurables.

### **6.6 Méthodes utilisées par la CNAM**

La CNAM utilise la méthode du cycle en V essentiellement pour ses projets issus du *legacy*.

Elle utilise également les méthodes agiles notamment pour ses projets innovants, non issus du *legacy*.

Elle applique désormais également indifféremment l'une ou l'autre méthode, en fonction de la nature du projet et pour une réponse adaptée au plus près de ses besoins.

Le passage en mode agile ou le retour à une méthode plus classique est ainsi possible au cours d'un projet, en fonction de l'évolution du contexte.

## **7 RESSOURCES AFFECTEES A LA REALISATION DES PRESTATIONS**

---

### **7.1 Compétences**

Les prestations nécessitent des compétences sur l'ensemble des niveaux d'expertises dans les domaines de la conduite de projet SI.

Ces compétences doivent pouvoir être indifféremment mobilisées dans une conduite de projet de type classique, ou en méthode agile, étant précisé que le passage de l'une à l'autre méthode doit pouvoir se faire indifféremment en fonction des besoins de la CNAM.

### **7.2 Savoir-faire**

Le Titulaire doit apporter des compétences dans l'ensemble du spectre de la conduite de projet SI et notamment dans :

- Le cadrage de projet,
- La planification et le suivi de projet,
- Le pilotage de projet
- La gestion et l'analyse de risques,
- L'analyse de la valeur,
- L'expression et la formalisation des besoins,
- Le *reporting*,
- L'évaluation,
- L'appui au déploiement de solutions
- L'apport en outillage à l'état de l'art,
- Le contrôle qualité et l'audit,
- Le retour sur expérience
- La réversibilité et la transférabilité tout au long du projet.

### **7.3 Expertise et séniorité des profils**

Les différents degrés de séniorité recommandés sont différenciés selon les profils.

Pour la bonne exécution de certaines prestations plusieurs intervenants peuvent être mobilisés. Les profils positionnés doivent présenter les savoir-faire, les expertises et les expériences minimums pour assurer le ou les rôles qui leur sont confiés.

#### **7.3.1 Junior**

Un profil junior peut avoir une expérience limitée dans les domaines concernés par la prestation confiée.

- Généralement de 1 à 3 ans d'expérience professionnelle sur un poste, une fonction ou un projet équivalent ;
- Il peut être débutant si un encadrement suffisant lui est assuré par le Titulaire afin de garantir le résultat des prestations attendues ;
- Il a toutefois les compétences en termes de niveau d'étude et éventuellement de certification lui permettant d'assurer l'ensemble des missions qui lui sont confiées ;
- Son autonomie est limitée ;
- Il rapporte régulièrement au référent qui lui a été désigné par le commanditaire ou le Titulaire selon le cas, à l'occasion de jalons précis définis au préalable ;
- Il a les compétences nécessaires lui permettant d'optimiser la prestation qui lui est confiée, en accord avec son référent ;
- Il rend compte à son référent très régulièrement à chaque finalisation de tâche ou en cas de difficulté ponctuelle ou récurrente.
- Il collationne et rapporte les ICP qui lui sont confiés

### **7.3.2 Confirmé**

Un profil confirmé a une expérience significative dans les domaines concernés par la prestation confiée.

- Généralement de 4 à 8 ans d'expérience professionnelle sur un poste, une fonction ou un projet équivalent ;
- Il peut faire état d'un certain nombre de références et de succès dans des domaines variés d'activité en rapport avec les prestations attendues ;
- Il a des compétences importantes en termes de niveau d'étude et de certification lui permettant de garantir le succès de l'ensemble des missions qui lui sont confiées et de proposer des axes d'amélioration ;
- Il a acquis un niveau d'expertise dans certains domaines en rapport avec les missions qui lui sont confiées et peut faire état de références dans ces domaines ;
- Il peut avoir acquis un certain niveau professionnel par Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) ;
- Son niveau d'autonomie est important, même s'il rapporte régulièrement à son référent, dans le cadre de la comitologie qui a été fixée avec lui au préalable ;
- Il a les compétences nécessaires pour optimiser l'ensemble des prestations confiées, en lien avec son référent ;
- Selon la nature des prestations attendues et le contexte projet, il peut être en situation de manager un certain nombre de profils junior ou confirmés issus du pool de compétences du Titulaire ;
- Il rend compte régulièrement de l'avancement du projet à son référent à l'occasion de la comitologie convenue au préalable et propose des moyens pour optimiser la conduite du projet, en tant que de besoins.
- Il conçoit les ICP en lien avec le commanditaire et les rapporte dans le cadre de la comitologie de projet.

### **7.3.3 Senior**

Un senior a une expérience très significative dans les domaines concernés par la prestation.

- Généralement 8 ans d'expérience professionnelle et plus sur un poste, une fonction ou un projet équivalent ;
- Il fait état de références et de succès importants dans les domaines d'expertise pour lesquels une mission lui a été confiée ;
- Il a des compétences importantes en termes de niveau d'étude et de certification lui permettant d'assurer avec succès les missions qui lui sont confiées et de proposer des axes d'amélioration importants ;
- Il peut avoir acquis un certain niveau professionnel par Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) ;
- Il fait preuve d'une autonomie complète pour assurer sa mission, même s'il rapporte au référent CNAM, dans le cadre d'une comitologie adaptée ;
- Il a le niveau d'expertise lui permettant d'optimiser l'ensemble des prestations confiées, en lien avec son référent CNAM ;
- Il manage des équipes diversifiées issues du pool de compétences du Titulaire ;
- Il peut également manager des managers de projet ;
- Il rend compte de l'état d'avancement de sa mission au référent CNAM dans une comitologie adaptée et à travers des ICP qu'il a proposés à son référent CNAM ;
- Il est force de proposition permanente pour optimiser les projets ou les missions qui lui sont confiés.

## 7.4 Profils

Pour information, et sans être exhaustif, la CNAM associe aux missions qu'elle souhaite déléguer au Titulaire les profils métier suivants :

### 7.4.1 Directeur de programme

- Il est d'un niveau d'expertise senior ;
- Il conduit un programme dans toutes ses étapes clés, en lien avec les équipes dédiées de la CNAM ;
- Il prépare les décisions stratégiques (go/no go, budget, suivi des jalons ...) en lien avec son commanditaire ;
- Il conçoit et rapporte les ICP
- Il est un interlocuteur privilégié dans la conception et la réception des livrables attendus ;
- Il *manage* ses équipes, dans une coordination étroite avec les équipes de la CNAM ;
- En environnement agile, le directeur de programme peut être *Product Owner* ou *Scrum Master*.

### 7.4.2 Chef de projet

- Il est au moins d'un niveau d'expertise confirmé ;
- Il est le responsable opérationnel du projet qui lui est confié ;
- Il anime l'équipe projet qui lui a été confiée ;
- Il maintient et transmet les ICP à son commanditaire selon une régularité adaptée au projet
- Il garantit le respect du plan projet établi et de la qualité de l'ensemble des livrables attendus ;
- Dans un environnement agile, le chef de projet peut être *Product Owner* ou *Scrum Master* le cas échéant (le premier cas de figure étant exceptionnel) ;
- Le niveau de chef de projet peut également être affecté à un coach en mode agile en tant que de besoins ;
- Il peut aider le garant CNAM dans le cadre de la NCP.

### 7.4.3 Consultant

- Il est d'un niveau d'expertise junior ou supérieur selon la nature des missions qui lui sont confiées ;
- Il assure l'ensemble des tâches et missions qui lui sont confiées dans un esprit pro actif ;
- Il contribue au respect du plan projet et à la qualité des livrables dont il a la charge ;
- Il met à jour et transmet les ICP qui lui sont demandés dans le cadre de la comitologie de projet
- Dans un environnement agile, le consultant peut être UX designer ;
- Il peut assister le garant CNAM dans le cadre de la NCP.

### 7.4.4 Expert

- Il est d'un niveau d'expertise confirmé ou senior selon la nature des missions qui lui sont confiées ;
- Il assure des missions ponctuelles de haut niveau dans son domaine d'expertise ;
- Il rédige un certain nombre de recommandations et propose des axes d'amélioration en lien avec son commanditaire ;
- Il peut le cas échéant intervenir en appui du commanditaire pour évaluer les propositions de solution de la maîtrise d'œuvre ;
- Il peut être coach en mode agile en tant que de besoins ;

### 7.4.5 Auditeur

- Il peut être d'un niveau d'expertise junior ou supérieur selon la nature des missions qui lui sont confiées ;
- Il assure des missions ponctuelles d'évaluation de projets ou de programmes, externes ou internes ;

- Le cas échéant un auditeur, au moins de niveau d'expertise confirmé peut être désigné pour *manager* une équipe d'auditeurs ;
- Il établit un rapport d'évaluation sur les projets ou programmes que le commanditaire lui a demandé d'évaluer
- Il propose un certain nombre d'améliorations sur les projets ou programmes qu'il a évalués ;
- Selon son degré de séniorité et l'importance de la mission, il peut encadrer une équipe d'auditeurs de moindre expérience
- Il assure éventuellement le suivi des préconisations.

## **8 DESCRIPTION DES PRESTATIONS DU LOT 1 : APPUI AUX PROJETS INFORMATIQUES CŒUR DE METIER DE LA CNAM**

---

### **8.1 Présentation générale**

Les projets SI cœur de métier de la CNAM portent notamment sur les domaines du remboursement des prestations de santé de la prévention et de l'éducation à la santé.

Les projets associés portent notamment sur les :

- Référentiels clients (Assurés, Professionnels de Santé, établissements de soins) ;
- Prestations (prestations en espèce, indemnités forfaitaires, prestations en nature) ;
- Moteurs de tarification des prestations ;
- Référentiels de tarification (codages bio, codages pharmacie, NGAP, CCAM...) ;
- Téléservices orientés clients (portail assuré, portail PS).
- L'espace numérique de santé et le dossier médical partagé
- Les expérimentations de paiements à la capitation

### **8.2 Catalogue des compétences**

Le Titulaire doit apporter son expertise, notamment dans :

- La conduite de programmes et de projets SI indifféremment en mode classique ou agile ;
- La conduite du changement ;
- L'évaluation de projets ;
- La relation client ;
- Le digital ;
- La recette ;
- La sécurité informatique ;
- L'IAG

### **8.3 Catalogue des Unités d'Œuvre**

#### **8.3.1 UO 0 Initialisation des projets/des programmes**

##### **8.3.1.1 Objectifs et activités**

Les prestations attendues dans la phase d'initialisation des projets et programmes de la CNAM sont des missions de pilotage stratégique, de méthodologie, de conseils et d'évaluation et l'ensemble des actions de conduite de projet permettant un transfert effectif d'un prestataire cédant vers un prestataire preneur (portabilité) ou d'une compétence interne vers un prestataire (externalisation, plus ou moins importante de l'activité de MOA selon le cas).

Les activités principales attendues au cours de l'enclenchement de la phase d'initialisation sont :

- D'animer des ateliers de cadrage et de planification de la phase d'initialisation ;

- D'identifier les charges de travail, et les coûts ;
- D'identifier et gérer les ICP.
- D'évaluer les besoins d'adaptation ;
- De rédiger un diagnostic et un plan d'initialisation ;
- De recenser et d'analyser la documentation fonctionnelle et technique ;
- De gérer la montée en compétences des équipes pressenties ;
- De gérer les risques afférents.

#### 8.3.1.2 Livrables

Les livrables attendus sont notamment :

- Etude d'existant et diagnostic ;
- Plan d'initialisation ;
- Comptes rendus de réunions ;
- Recensement de la documentation
- Plan de communication ;
- Plan de formation
- Analyse des risques et plan d'actions associé.

### 8.3.1.3 Métriques

| Code de l'UO | Intitulé                                              | Niveau de complexité | Métrique 1<br>Nombre de projet(s) / programme(s) concerné(s) | Métrique 2<br>Profil   | Métrique 3<br>Séniorité | Métrique 4<br>Charge minimale par profil (en JH) | Métrique 5<br>Charge minimale totale (en JH) |
|--------------|-------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 0.S          | Initialisation d'un projet                            | Simple               | 1 projet simple                                              | Chef de projet         | Confirmé                | 10                                               | 10                                           |
| 0.M          | Initialisation d'un projet                            | Moyen                | 1 projet moyen                                               | Chef de projet         | Confirmé                | 5                                                | 15                                           |
|              |                                                       |                      |                                                              | Consultants            | Confirmé                | 5                                                |                                              |
|              |                                                       |                      |                                                              |                        | Junior                  | 5                                                |                                              |
| 0.C          | Initialisation d'un programme ou d'un projet complexe | Complexe             | 1 programme ou un projet complexe                            | Directeur de programme | Senior                  | 5                                                | 20                                           |
|              |                                                       |                      |                                                              | Chef de projet         | Confirmé                | 5                                                |                                              |
|              |                                                       |                      |                                                              | Consultants            | Confirmé                | 10                                               |                                              |

### 8.3.2 UO 1 Cadrage d'un projet / d'un programme

#### 8.3.2.1 Objectifs et activités

Les prestations attendues dans la phase de cadrage préalable des projets et programmes de la CNAM sont des missions de pilotage stratégique, de méthodologie, de conseils et d'évaluation sur l'ensemble des travaux qui précédent, préparent et définissent un projet à chacune des étapes de son élaboration.

Il s'agit notamment de prestations accompagnant les donneurs d'ordre sur :

- La phase d'avant-projet ;
- Le diagnostic et les préconisations pour le lancement d'un projet ;
- Le recensement des ressources nécessaires et des ressources disponibles (sourcing) ;
- Le recensement des solutions disponibles sur le marché (benchmark) ;
- L'évaluation des adaptations nécessaires aux solutions de marché par rapport aux besoins internes ;
- Le recensement des solutions internes d'ores et déjà disponibles
- L'évaluation des moyens humains (en quantité et en qualité) nécessaires à la réussite du projet (*staffing*).

Les activités principales attendues dans la phase de cadrage d'un programme ou d'un projet sont notamment :

- D'animer des ateliers de cadrage stratégique en mode créatif ;
- D'identifier des bonnes pratiques notamment à partir d'un travail d'intelligence collective ;
- D'identifier des solutions et évaluer leur disponibilité ;
- D'évaluer les adaptations nécessaires des solutions disponibles par rapport aux besoins ;
- D'évaluer les gains potentiels ;
- D'analyser les risques à faire ou à ne pas faire ;
- De créer des POC ;
- D'animer des sprints.

#### 8.3.2.2 Livrables

Les livrables attendus sont indifféremment ceux de la conduite de projet en mode classique ou en mode agile selon le cas et notamment :

- Support / compte-rendu d'atelier de travail ;
- Plan de charge et planning ;
- Note de cadrage ;
- Analyse de la valeur ;
- Analyse d'écart fonctionnel ;
- Analyse de ROI ;
- Matrice de risques ;
- Plan projet ;
- POC ;
- *Sprint* ;
- Revue de *sprint*.

### 8.3.2.3 Métriques

| Code de l'UO | Intitulé                              | Niveau de complexité | Métrique 1<br>Projet ou programme concerné | Métrique 2<br>Profil   | Métrique 3<br>Séniorité | Métrique 4<br>Charge minimale par profil (en JH) | Métrique 5<br>Charge minimale totale (en JH) |
|--------------|---------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1. S         | Cadrage d'un projet                   | Simple               | 1 projet simple                            | Chef de projet         | Confirmé                | 2                                                | 10                                           |
|              |                                       |                      |                                            | Consultants            | Junior                  | 8                                                |                                              |
| 1. M         | Cadrage d'un projet                   | Moyen                | 1 projet moyen                             | Chef de projet         | Confirmé                | 2                                                | 10                                           |
|              |                                       |                      |                                            | Consultants            | Confirmé                | 8                                                |                                              |
| 1. C         | Cadrage d'un projet ou d'un programme | Complexe             | 1 projet complexe/<br>1 programme          | Directeur de programme | Sénior                  | 5                                                | 15                                           |
|              |                                       |                      |                                            | Consultants            | Confirmé                | 10                                               |                                              |

### 8.3.3 UO 2 Conduite de programme

#### 8.3.3.1 Objectifs et activités

Les Programmes de la CNAM sont des vecteurs importants pour sa transformation interne et pour l'amélioration de sa perception pour ses usagers (assurés et professionnels de santé).

Les programmes regroupent plusieurs projets informatiques fonctionnellement cohérents. Du fait de leur moindre ancrage avec le legacy, ils fonctionnent majoritairement en mode agile.

Ils font l'objet d'une attention particulière du fait du fort impact d'image qu'ils véhiculent vis-à-vis de l'extérieur.

Les activités principales attendues dans la conduite d'un programme SI sont notamment :

- De rédiger des diagnostics et des propositions d'amélioration ;
- D'élaborer ou de proposer des outils de pilotage du programme et des projets afférents ;
- De créer et mettre à jour les *users stories*.
- De Contribuer aux cadrages fonctionnels opérationnels et définir les besoins pour l'ensemble des Feature teams : storymap, backlog, lean canvas ;
- De participer et animer des cérémonies agiles auprès de chaque Feature team :
- De gérer le PI planning
- De gérer les sprints selon leur périodicité
- De participer et animer des ateliers agiles pour l'ensemble des Feature teams commandées : ateliers de brainstorming des fonctionnalités, PI planning, weekly, daily, démo produit ;
- De participer à l'élaboration des spécifications fonctionnelles pour l'ensemble des initiatives engagées au titre des PI Plannings : déclinaison des cas d'usage et rédaction des Initiatives, Epics, User-Stories ;

#### 8.3.3.2 Livrables

Les livrables sont ceux prévus pour la conduite d'un programme SI, qu'il soit conduit en mode classique ou bien en mode agile.

Sont attendus notamment les types de livrable suivants :

- Support / compte-rendu d'atelier de travail ;
- Cahier des charges ;
- SFG ;
- Fiche de relecture des SF ;
- Plan de charge et planning programme ;
- GANTT ;
- PIO ;
- POC ;
- *Product backlog* ;
- *User story* ;
- Graphique d'avancement ;
- *Scrum* ;
- Plan de *release* ;
- *Sprint* ;
- Revue de *sprint*.

### 8.3.3.3 Métriques

| Code de l'UO | Intitulé              | Niveau de complexité | Métrique 1<br>Nombre de projet(s) concerné(s)             | Métrique 2<br>Profil   | Métrique 3<br>Séniorité | Métrique 4<br>Charge minimale par profil (en JH) | Métrique 5<br>Charge minimale totale (en JH) |
|--------------|-----------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 2.S          | Conduite de programme | Simple               | De 2 à 3 projets simples ou 2 projets complexes.          | Directeur de programme | Sénior                  | 4                                                | 40                                           |
|              |                       |                      |                                                           | Chef de projet         | Confirmé                | 6                                                |                                              |
|              |                       |                      |                                                           | Consultants            | Confirmé                | 10                                               |                                              |
|              |                       |                      |                                                           | Consultants            | Junior                  | 20                                               |                                              |
| 2.M          | Conduite de programme | Moyen                | De 4 à 6 projets simples ou 3 projets complexes.          | Directeur de programme | Sénior                  | 4                                                | 40                                           |
|              |                       |                      |                                                           | Chef de projet         | Confirmé                | 6                                                |                                              |
|              |                       |                      |                                                           | Consultants            | Confirmé                | 20                                               |                                              |
|              |                       |                      |                                                           | Consultants            | Junior                  | 10                                               |                                              |
| 2.C          | Conduite de programme | Complexe             | Plus de 6 projets simples ou plus de 3 projets complexes. | Directeur de programme | Sénior                  | 4                                                | 40                                           |
|              |                       |                      |                                                           | Chef de projet         | Confirmé                | 6                                                |                                              |
|              |                       |                      |                                                           | Consultants            | Confirmé                | 30                                               |                                              |

### 8.3.4 UO 3 Conduite de projet

#### 8.3.4.1 Objectifs et activités

Le catalogue de projets SI de la CNAM est extrêmement important et diversifié.

Certains de ces projets font l'objet d'une assistance, en fonction de la disponibilité des ressources internes, du niveau de maturité des équipes et du degré de spécificité du projet.

Certains projets selon le cas peuvent faire l'objet d'une délégation assez large, d'autres ne sont pas assistés.

Les équipes CNAM dédiées peuvent être positionnées selon le cas à des niveaux d'implication plus ou moins important, de la MOA stratégique, à la réalisation intégrale.

La MOA métier est quant à elle toujours en dehors du champ du présent accord.

Les activités principales attendues dans la conduite d'un projet SI sont notamment :

- D'identifier des bonnes pratiques notamment à partir d'un travail d'intelligence collective ;
- D'évaluer les possibilités d'extension ou d'adaptation des bonnes pratiques ;
- D'évaluer les axes d'amélioration et les perspectives de gains ;
- De rédiger des diagnostics et des propositions d'amélioration,
- De proposer et mettre en œuvre des outils de pilotage de projet ;
- De rédiger des cahiers de charges ou SFG ;
- De créer des POC ;
- D'animer des sprints ;
- De créer et mettre à jour des *users stories*.

#### 8.3.4.2 Livrables

Les livrables sont ceux prévus pour la conduite d'un projet SI, qu'il soit conduit en mode classique ou bien en mode agile.

Sont attendus notamment les types de livrable suivants :

- Support / compte-rendu d'atelier de travail ;
- Cahier des charges ;
- SFG ;
- Fiche de relecture des SF ;
- Support de présentation projet ;
- Note de synthèse ;
- GANTT ;
- PIO ;
- POC ;
- *Product backlog* ;
- *User story* ;
- Graphique d'avancement ;
- *Scrum* ;
- Plan de *release* ;
- *Sprint* ;
- Revue de *sprint*.

#### 8.3.4.3 Métriques

| Code de l'UO | Intitulé           | Niveau de complexité | Métrique 1<br>Nombre de projet(s) concerné(s) | Métrique 2<br>Profil | Métrique 3<br>Séniorité | Métrique 4<br>Charge minimale par profil (en JH) | Métrique 5<br>Charge minimale totale (en JH) |
|--------------|--------------------|----------------------|-----------------------------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 3.S          | Conduite de projet | Simple               | 1 projet simple                               | Chef de projet       | Confirmé                | 4                                                | 20                                           |
|              |                    |                      |                                               | Consultants          | Junior                  | 16                                               |                                              |
| 3.M          | Conduite de projet | Moyen                | 1 projet moyen                                | Chef de projet       | Confirmé                | 5                                                | 30                                           |
|              |                    |                      |                                               | Consultants          | Confirmé                | 15                                               |                                              |
|              |                    |                      |                                               |                      | Junior                  | 10                                               |                                              |
| 3.C          | Conduite de projet | Complexe             | 1 projet complexe                             | Chef de projet       | Confirmé                | 10                                               | 40                                           |
|              |                    |                      |                                               | Consultants          | Confirmé                | 30                                               |                                              |

### 8.3.5 UO 4 Assistance de projet

#### 8.3.5.1 Objectifs et activités

Dans cette configuration de projet, le donneur d'ordre assure la direction de projet complète et valide l'ensemble des livrables attendus en version intermédiaire comme en version finale.

Les activités attendues consistent à aider le commanditaire dans l'ensemble des étapes de conduite de projet

- Utiliser les outils de pilotage de projet ;
- Rédiger des projets de cahier des charges et de SFG ;
- Contribuer à la conception d'un POC ;
- Participer aux sprints et aux différentes cérémonies déclinées dans la méthode agile (*grooming, sprint planning, review, extrême cotation, retro, etc.*) ;
- Contribuer à la définition du PIO ;
- Créer et mettre à jour les *users stories* ;
- Décliner des interfaces décrivant le parcours utilisateur sur web et mobile.

#### 8.3.5.2 Livrables

Dans cette configuration, le Titulaire aide le commanditaire à réaliser tout ou partie des livrables dont la liste non exhaustive suit, que la réalisation soit en mode en V ou en mode agile.

Le niveau d'implication dans le résultat de la prestation attendue varie en fonction du degré de complexité de la prestation.

- Support d'atelier de travail ;
- Compte-rendu d'atelier de travail ;
- Cahier des charges ;
- SFG ;
- Fiche de relecture des SF ;
- Support de présentation de projet ;
- Note de synthèse ;
- Matrice de risques projet ;
- Plan programme ;
- GANTT ;
- PIO ;
- POC ;
- *Product backlog* ;
- *User story* ;
- Maquettes pour les interfaces utilisateurs ;
- Graphique d'avancement ;
- *Scrum* ;
- Plan de *release* ;
- *Sprint* / Revue de *sprint*.

### 8.3.5.3 Métriques

| Code de l'UO | Intitulé             | Niveau de complexité | Métrique 1<br>Nombre de projet(s) concerné(s) | Métrique 2<br>Profil | Métrique 3<br>Séniorité | Métrique 4<br>Charge minimale par profil (en JH) | Métrique 5<br>Charge minimale totale (en JH) |
|--------------|----------------------|----------------------|-----------------------------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 4. S         | Assistance de projet | Simple               | 1 projet simple                               | Consultants          | Junior                  | 10                                               | 10                                           |
| 4. M         | Assistance de projet | Moyen                | 1 projet moyen                                | Consultants          | Confirmé                | 5                                                | 5                                            |
| 4. C         | Assistance de projet | Complexe             | 1 projet complexe                             | Consultants          | Senior                  | 5                                                | 5                                            |

### **8.3.6 UO 5 Préparation à l'assistance opérationnelle à la recette**

#### **8.3.6.1 Objectifs et activités**

Les activités principales attendues dans le cadre de l'assistance opérationnelle à la recette (UO5) concernent la phase de préparation des tests.

Elles portent sur l'accompagnement des MOA sur :

- L'élaboration des matrices de tests et leur saisie dans le référentiel correspondant (outil ALM) définies en conformité avec les principes méthodologiques de la Démarche Nationale de Recette en vigueur et avec la stratégie de recette du programme ou du projet.

#### **8.3.6.2 Livrables**

Les livrables attendus sont les suivants :

- Matrice de tests ;
- Support de la réunion de lancement de recette pour la partie qui concerne la maîtrise d'ouvrage.

### 8.3.6.3 Métriques

| Code de l'UO | Intitulé                                               | Niveau de complexité | Métrique 1<br>Activité et Complexité de la lettre de recette                                                                        | Métrique 2<br>Profil | Métrique 3<br>Séniorité | Métrique 4<br>Charge minimale par profil (en JH) | Métrique 5<br>Charge minimale totale (en JH) |
|--------------|--------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 5.S          | Préparation à l'assistance opérationnelle à la recette | Simple               | Elaboration d'une matrice de tests et du support de réunion de lancement de recette pour 1 lettre de recette d'un projet simple (1) | Consultants          | Junior                  | 10                                               | 10                                           |
| 5.M          | Préparation à l'assistance opérationnelle à la recette | Moyen                | Elaboration des matrices de tests et du support de réunion de lancement de recette pour 1 lettre de recette d'un projet moyen       | Consultants          | Confirmé                | 2                                                | 10                                           |
|              |                                                        |                      |                                                                                                                                     |                      | Junior                  | 8                                                |                                              |
| 5.C          | Préparation à l'assistance opérationnelle à la recette | Complexe             | Elaboration des matrices de tests et du support de réunion de lancement de recette pour 1 lettre de recette d'un projet complexe    | Consultants          | Confirmé                | 5                                                | 15                                           |
|              |                                                        |                      |                                                                                                                                     |                      | Junior                  | 10                                               |                                              |

(1) La lettre de recette représente la commande interne de mise en œuvre des moyens de recette sur un projet. Elle se caractérise par un livrable dématérialisé dans l'outil national de pilotage des recettes et définit notamment :

- Le planning des différentes phases de recette du projet ;
- Les acteurs qui vont intervenir sur ces différentes phases, dont le pilote de la recette et l'éventuel centre de recette\* à qui sera confié la recette fonctionnelle.

En fonction de son allotissement, un projet peut déclencher une ou plusieurs lettres de recette.

(\*) Centre de recette : organisme qui assure une mission nationale de recette fonctionnelle des applications via des effectifs dédiés cadrée par une convention qui lie l'organisme, la direction du réseau et la direction des finances.

### 8.3.7 UO 6 Conduite du changement

#### 8.3.7.1 Objectifs et activités

La prestation de conduite du changement au sens de la présente UO consiste à accompagner la CNAM tout au long d'un projet pour permettre sa pleine réussite.

Elle permet aussi d'accompagner les projets pour lesquels un changement organisationnel est envisagé notamment dans le cadre d'une délégation de prestations à des partenaires externes.

La prestation vise à accompagner les promoteurs du projet dans la mise en œuvre d'un nouvel applicatif en :

- Informant de l'état d'avancement du projet ;
- Recueillant le ressenti et les attentes des utilisateurs ;
- Communiquant sur le projet à des étapes clé pour éviter toute réticence et contrarier « l'effet tunnel » ;
- Formant aux nouvelles pratiques, méthodes et outils ;
- Organisant un RETEX des meilleures pratiques, méthodes ou outils ;
- Aidant en tant que de besoins à la passation de marchés publics.

Les activités principales attendues sont :

- D'animer des ateliers de conception du plan de communication ou de formation ;
- D'identifier les bonnes pratiques d'usage ;
- D'organiser le RETEX ;
- De réaliser des supports de formation ou de communication ;
- De créer et mettre à jour une documentation utilisateur ;
- D'animer des séminaires ou des ateliers de formation ;
- De mettre à jour l'intranet collaboratif ;
- D'organiser les réponses à meilleur délai de la FAQ ;
- De concevoir et mettre à jour les *guidelines*.

#### 8.3.7.2 Livrables

Les livrables attendus sont notamment les suivants :

- Plan de communication ;
- Plan de formation ;
- Support d'animation de séminaire ;
- Support de formations ;
- Documentation utilisateur ;
- Guides de bonnes pratiques ;
- Intranet collaboratif ;
- FAQ ;
- Kit de documentation et de communication pour le transfert de compétences ;
- Questionnaire pour mesurer la satisfaction client ;
- Expression de besoins.

### 8.3.7.3 Métriques

| Code de l'UO | Intitulé               | Niveau de complexité | Métrique1<br>Profil    | Métrique 2<br>Séniorité | Métrique 3<br>Charge minimale par profil (en JH) | Métrique 4<br>Charge minimale totale (en JH) |
|--------------|------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 6.S          | Conduite du changement | Simple               | Consultants            | Junior                  | 5                                                | 5                                            |
| 6.M          | Conduite du changement | Moyen                | Chef de projet         | Confirmé                | 5                                                | 5                                            |
| 6.C          | Conduite du changement | Complexe             | Directeur de programme | Sénior                  | 5                                                | 5                                            |

### 8.3.8 UO 7 Recours à une expertise

#### 8.3.8.1 Objectifs et activités

Dans le cadre de ses activités de veille stratégique portant sur le SI, la CNAM souhaite pouvoir faire appel à des missions d'expertise SI ponctuelles.

Ces missions sont à distinguer des missions de réversibilité, d'audit et de conduite du changement qui visent à l'optimisation du fonctionnement des projets et programmes.

Elles portent notamment sur les champs de la data (data science, datamining, IA, big data, open data, ...), de la sécurité informatique, sur une aide à la réflexion autour de l'utilisation d'API mise à disposition par des partenaires et du digital, des nouveaux outils en lien avec la relation client et les canaux de contacts (exemple : *chatlive*, intelligence artificielle, *callbot*,...) pour lesquelles la CNAM n'est pas en mesure d'avoir en permanence les meilleures ressources disponibles à l'état de l'art.

Les prestations d'expertise visent notamment à aider le donneur d'ordre dans sa prise de décision stratégique en lui apportant les meilleures informations disponibles et les pratiques les plus efficaces à l'état de l'art. Elles permettent l'appropriation des meilleures pratiques, outils et méthodes externes.

Les activités principales attendues sont :

- D'animer des ateliers de cadrage stratégique en mode collaboratif et inter actif ;
- D'identifier les meilleures pratiques applicables à la CNAM ;
- D'évaluer les axes d'amélioration et les perspectives de gains ;
- De rédiger un diagnostic et des propositions d'amélioration ;
- De proposer en tant que de besoins de nouveaux progiciels en rapport avec les besoins de la CNAM ;
- D'assurer le transfert de compétences vers les équipes commanditaires ;
- D'analyser les risques à faire ou ne pas faire.

#### 8.3.8.2 Livrables

Les livrables attendus sont notamment les suivants :

- Etude d'existant et diagnostic ;
- Note de synthèse stratégique ;
- Plan de préconisation ;
- Cartographie d'organisation ;
- Analyse d'un progiciel ;
- Rapport de *bench marking* ;
- Relevé de décision ;
- Matrice de risques et plan d'action associé.

### 8.3.8.3 Métriques

| Code de l'UO | Intitulé                       | Niveau de complexité | Métrique 1<br>Profil | Métrique 2<br>Séniorité | Métrique 3<br>Charge minimale par profil (en JH) | Métrique 4<br>Charge minimale totale (en JH) |
|--------------|--------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 7.M          | Recours à une expertise projet | Moyen                | Expert               | Confirmé                | 5                                                | 5                                            |
| 7.C          | Recours à une expertise projet | Complexe             | Expert               | Senior                  | 5                                                | 5                                            |

## 8.3.9 UO 8 Evaluation d'une solution

### 8.3.9.1 Objectifs et activités

L'évaluation de solutions au sens de la présente UO est une évaluation de projet ou de programme en fonction de l'ampleur de la prestation attendue.

Il s'agit pour le Titulaire d'évaluer un applicatif développé, un projet ou un programme donné au regard des objectifs initiaux et des standards de marché et de proposer des pistes d'amélioration.

Il s'agit d'une évaluation interne si la prestation concerne un projet, un programme ou un applicatif sur lequel le Titulaire a eu l'occasion de coopérer ou d'une évaluation externe autrement.

D'une façon générale et pour garantir l'impartialité des évaluations externes, cette UO est mobilisée dans le présent accord-cadre pour évaluer des projets ou programmes réalisés dans l'autre accord-cadre.

Les activités principales attendues sont :

- D'animer des ateliers de cadrage de la prestation ;
- D'identifier des bonnes pratiques ;
- D'évaluer les solutions mises en place ;
- D'appréhender des axes d'amélioration ;
- De rédiger un diagnostic et des préconisations ;
- D'analyser les risques à faire ou ne pas faire.

### 8.3.9.2 Livrables

Les livrables attendus sont notamment les suivants :

- Etude d'existant et diagnostic ;
- Cartographie ;
- Comptes rendus de réunions ;
- Rapport d'évaluation ;
- Analyse des risques et plan d'actions associé ;
- Rapport de *bench marking* ;

### 8.3.9.3 Métriques

| Code de l'UO | Intitulé                | Niveau de complexité | Métrique 1<br>Nombre de projet(s) / programme(s) concerné(s) | Métrique 2<br>Profil | Métrique 3<br>Séniorité | Métrique 4<br>Charge minimale par profil (en JH) | Métrique 5<br>Charge minimale totale (en JH) |
|--------------|-------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 8. S         | Evaluation de projet    | Simple               | 1 projet simple                                              | Auditeur             | Confirmé                | 2                                                | 5                                            |
|              |                         |                      |                                                              |                      | Junior                  | 3                                                |                                              |
| 8. M         | Evaluation de projet    | Moyen                | 1 projet moyen                                               | Auditeur             | Confirmé                | 5                                                | 5                                            |
| 8. C         | Evaluation de programme | Complexe             | 1 projet complexe ou 1 programme                             | Auditeur             | Senior                  | 5                                                | 5                                            |

### **8.3.10 UO 9 Réversibilité**

#### **8.3.10.1 Objectifs et activités**

D'une façon générale, la CNAM souhaite instaurer une réversibilité complète tout au long de la réalisation des prestations, dans le cadre de relations constantes de confiance et pro actives.

Cependant et en tant que de besoin des prestations peuvent être enclenchées dans le cadre de la réversibilité de certains programmes et projets à proprement parler (ré internalisation) ou de la portabilité de ces mêmes projets ou programmes (transfert d'une prestation d'assistance d'un Titulaire vers un autre).

Les activités principales attendues au cours de l'enclenchement de la phase de réversibilité sont :

- D'animer des ateliers de cadrage stratégique ;
- D'identifier le reste à faire ;
- D'évaluer les besoins d'adaptation ;
- De rédiger un diagnostic et un plan de transfert ;
- De gérer la documentation fonctionnelle et technique ;
- D'assurer le transfert de compétences vers les équipes désignées comme prenante ;
- De gérer les risques.

#### **8.3.10.2 Livrables**

Les livrables attendus sont notamment :

- Etude d'existant et diagnostic ;
- Plan de transfert ;
- Comptes rendus de réunions ;
- Recensement des bonnes pratiques ;
- Kit de documentation et de communication pour le transfert de compétences ;
- Questionnaire pour mesurer la satisfaction client ;
- Analyse des risques et plan d'actions associé.

### 8.3.10.3 Métriques

| Code de l'UO | Intitulé                                    | Niveau de complexité | Métrique 1<br>Nombre de projet(s) / programme(s) concerné(s) | Métrique 2<br>Profil   | Métrique 3<br>Séniorité | Métrique 4<br>Charge minimale par profil (en JH) | Métrique 5<br>Charge minimale totale (en JH) |
|--------------|---------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 9.S          | Réversibilité d'un projet                   | Simple               | 1 projet simple                                              | Chef de projet         | Confirmé                | 5                                                | 5                                            |
| 9. M         | Réversibilité d'un projet                   | Moyen                | 1 projet moyen                                               | Chef de projet         | Confirmé                | 5                                                | 15                                           |
|              |                                             |                      |                                                              | Consultants            | Confirmé                | 5                                                |                                              |
|              |                                             |                      |                                                              |                        | Junior                  | 5                                                |                                              |
| 9. C         | Réversibilité d'un programme ou d'un projet | Complexe             | 1 programme ou un projet complexe                            | Directeur de programme | Senior                  | 1                                                | 15                                           |
|              |                                             |                      |                                                              | Chef de projet         | Confirmé                | 4                                                |                                              |
|              |                                             |                      |                                                              | Consultants            | Confirmé                | 10                                               |                                              |

## **9 COMITOLOGIE ET INDICATEURS**

---

### **9.1 Comitologie**

La comitologie décrite au présent article ne préjuge en rien de la comitologie mise en œuvre par ailleurs à l'occasion des différents suivis d'avant projets de projets ou de programmes décrits dans les différents bons de commande.

La participation du Titulaire aux comités décrits au présent article et les livrables correspondants ne font l'objet d'aucune facturation spécifique.

La non fourniture des livrables attendus dans les délais requis à l'occasion de la comitologie décrite au présent article peut faire l'objet de pénalités telles que décrites au CCAP.

### **9.2 Comité de suivi de la qualité**

Un comité technique est mis en place au niveau de chaque direction déléguée de la CNAM pour assurer le suivi des prestations réalisées pour son compte par le Titulaire.

Les équipes du Titulaire qui assistent à ces réunions sont composées à minima :

- Du responsable de l'accord-cadre en charge de la coordination globale du dispositif et du pilotage de l'ensemble des interventions du Titulaire ;
- Des chefs de projet responsables de l'exécution des opérations.

Pour la CNAM, l'équipe est composée à minima :

- Des responsables de MOA en charge de la coordination globale du dispositif et du pilotage de l'ensemble de l'intervention du Titulaire ;
- Du directeur délégué ou de son représentant pour les MOA ;
- Des chefs de projet responsables de la mise en œuvre et du suivi des opérations pour la direction concernée ;
- Du correspondant budgétaire de la direction déléguée en charge de l'AMOA.

Le comité technique se réunit en tant que de besoins et en tout état de cause au moins une fois par semestre.

Le comité technique assure le bilan qualitatif et financier des prestations, il a notamment pour missions de :

- Valider, suivre et mettre à jour le PAQ ;
- Suivre les prestations et vérifier les engagements du Titulaire et de la direction concernée ;
- Traiter les éventuelles difficultés de mise en œuvre ;
- Planifier le programme technique de réalisation ;
- Assurer le bilan qualitatif des prestations du Titulaire selon le modèle validé au PAQ ;
- Donner de la visibilité sur les commandes prévisionnelles pour la direction concernée.

Le Titulaire assure les convocations, fait valider l'ordre du jour quinze (15) jours calendaires avant la réunion du comité.

Il réalise le compte-rendu sous huit (8) jours calendaires et assure le suivi des arbitrages du comité technique, en coordination avec la direction concernée.

### **9.3 Comité contractuel**

Un comité contractuel est mis en place par le Département Des Achat (DDA) de la DGMET (Direction de la Gestion des Moyens et de l'Environnement de Travail) auprès du Secrétariat Général de la CNAM.

Doivent participer à ces réunions, les représentants de la CNAM en charge du suivi administratif et budgétaire de l'accord-cadre, et le responsable commercial désigné par le Titulaire. Les responsables techniques et chefs de projet pourront être associés à ces réunions en tant que de besoins.

Le comité contractuel se réunit en tant que de besoins et en tout état de cause au moins une fois par semestre.

Il assure le bilan technique et financier des prestations réalisées par le Titulaire pour le compte de la CNAM au regard des aspects contractuels du marché, il a notamment pour missions de :

- Vérifier la fourniture en temps et en heure des bons de commande, livrables et PV de services faits ;
- Vérifier les facturations et certificats administratifs ;
- Suivre le respect des plannings ;
- Suivre les délais de paiement ;
- Donner de la visibilité sur le plan d'achat ;
- Evaluer la qualité du service rendu et échanger sur les pénalités éventuelles.

Le Titulaire assure les convocations, fait valider l'ordre du jour quinze (15) jours calendaires avant la réunion du comité.

Il réalise le compte-rendu sous huit (8) jours calendaires et assure le suivi des arbitrages du comité contractuel, en coordination avec le DDA.

## **10 STIPULATIONS RELATIVES AUX DÉPLACEMENTS DU PERSONNEL DU TITULAIRE**

---

### **10.1 Dispositions générales**

#### **10.1.1 Objet**

Le présent article définit les modalités des déplacements et les conditions de prise en charge des frais de déplacement du personnel du Titulaire intervenant ponctuellement sur les sites du pouvoir adjudicateur dans le cadre de l'exécution de l'accord-cadre.

Ces stipulations s'appliquent à toute mission nécessitant la présence physique d'un ou plusieurs personnels du Titulaire sur un site désigné par la CNAM, hors du lieu d'exécution définis à l'article 7 du présent CCAP.

#### **10.1.2 Déclenchement des déplacements**

Les déplacements font l'objet d'une demande préalable de la CNAM.

Sauf urgence dûment justifiée, cette demande est adressée au Titulaire au moins cinq (5) jours ouvrés avant la date d'intervention sollicitée.

Le Titulaire confirme la disponibilité de son intervenant et la zone géographique de rattachement dans un délai de deux (2) jours ouvrés.

## 10.2 Définition des zones géographiques

### 10.2.1 Zonage du territoire métropolitain

Le territoire métropolitain français est divisé en sept (7) zones géographiques selon le tableau ci-dessous.

Chaque site d'intervention est rattaché à une zone sur la base de la région administrative dans laquelle se situe la commune du site.

| Code zone | Désignation         | Régions administratives couvertes            |
|-----------|---------------------|----------------------------------------------|
| Z1        | Nord et Est         | Hauts-de-France, Normandie, Grand Est        |
| Z2        | Centre et Bourgogne | Centre-Val de Loire, Bourgogne-Franche-Comté |
| Z3        | Ouest et Bretagne   | Pays de la Loire, Bretagne                   |
| Z4        | Sud-Ouest           | Nouvelle-Aquitaine, Occitanie                |
| Z5        | Rhône et Alpes      | Auvergne-Rhône-Alpes                         |
| Z6        | Sud-Est et Corse    | Provence-Alpes-Côte d'Azur, Corse            |

Le pouvoir adjudicateur tient à jour, une liste des sites d'intervention et de leur rattachement de zone. Cette liste est communiquée au Titulaire lors de la notification du marché et mise à jour à chaque création ou fermeture de site. Le Titulaire peut consulter cette liste sur demande.

En l'absence de site listé dans une zone, le forfait de cette zone demeure néanmoins applicable dès lors qu'une mission est ordonnée sur un site relevant de cette zone.

### 10.2.2 Règles de rattachement

Le rattachement d'un site à une zone est déterminé par la région administrative dans laquelle se situe la commune du site d'intervention.

En cas de site non explicitement identifiable ou de doute sur le rattachement, la zone retenue est celle communiquée par le pouvoir adjudicateur lors de la demande d'intervention. En cas de désaccord persistant, la zone la plus élevée en prix s'applique.

## 10.3 Définition du prix journalier de déplacement

### 10.3.1 Principes

Les frais de déplacement du personnel du Titulaire sont rémunérés sous la forme d'un prix unitaire journalier par agent et par zone géographique, tel que défini au bordereau des prix unitaires (BPU) du marché.

### 10.3.2 Contenu des prix — tous frais compris

Le prix rémunère le déplacement sur le site d'intervention, sans possibilité de facturation complémentaire. Sont notamment inclus en fonction des cas :

- Le transport aller-retour depuis le lieu d'exécution habituel du Titulaire vers le site d'intervention. Le Titulaire choisit librement le mode de transport en veillant à privilégier les transports en commun ;
- Le transport local sur site : déplacements entre l'hébergement et le site d'intervention (taxi, VTC, transports en commun) ;
- Les repas : déjeuner et dîner du personnel intervenant ;
- L'hébergement : nuitée(s) nécessaire(s) selon la durée du déplacement ;
- Les frais de route : péages, carburant, stationnement ;

- Les frais divers : réservation, gestion, annulation éventuelle, bagages, connexion internet et téléphone en mission.

### **10.3.3 Exclusions**

Le prix ne couvre pas :

- Le transport de matériels, équipements ou outillage spécifiques nécessaires à la prestation ;
- Les frais liés à une interruption de mission imputable au Titulaire ;
- Les surcoûts résultant d'une faute du Titulaire (erreur d'affectation, retard non justifié) ;
- Les assurances spécifiques à la mission, sauf clause contraire du CCAP.

### **10.3.4 Demi-forfait (intervention inférieure ou égale à quatre heures)**

Pour une intervention d'une durée inférieure ou égale à quatre (4) heures sur site et ne nécessitant pas d'hébergement, le prix applicable est égal à cinquante pour cent (50 %) du prix journalier de la zone concernée.

### **10.3.5 Temps de trajet**

Le temps exclusivement consacré au trajet aller ou retour, sans intervention effective sur le site d'intervention, n'est pas facturable au titre du prix journalier. Le coût du transit est inclus dans les prix journaliers de déplacement.

## **10.4 Modalités de facturation**

### **10.4.1 Pièce justificative**

Chaque facturation est justifiée par une fiche de déplacement établie par le Titulaire et validée par le représentant du pouvoir adjudicateur présent sur le site d'intervention.

La fiche de déplacement comporte au minimum les informations suivantes :

- L'identité du personnel intervenant ;
- La date et la durée de l'intervention ;
- Le site d'intervention et son code commune INSEE ;
- La zone géographique de rattachement ;
- Le nombre de jours facturés ;
- La signature du représentant du pouvoir adjudicateur.

### **10.4.2 Commande et facturation**

Les frais de déplacements sont soumis aux stipulations relatives à la passation des commandes et au paiement figurants dans le CCAP.

## **10.5 Annulation ou report de mission**

### **10.5.1 Annulation ou report par le pouvoir adjudicateur**

En cas d'annulation ou de report d'une mission par le pouvoir adjudicateur moins de quarante-huit (48) heures avant la date prévue, le Titulaire peut facturer cinquante pour cent (50 %) du prix journalier de la zone concernée, si des frais d'annulation non récupérables sont engagés et sur présentation des justificatifs de frais d'annulation non récupérables (billets de transport, réservation d'hébergement).

Au-delà de ce délai de quarante-huit heures, aucune indemnité d'annulation n'est due au Titulaire.

#### 10.5.2 Annulation décidée par le Titulaire

En cas d'annulation par le Titulaire, quel qu'en soit le motif, aucun frais de déplacement n'est facturé au pouvoir adjudicateur.

### 10.6 Déplacements exceptionnels vers les Départements et Régions d'Outre-Mer (DROM)

#### 10.6.1 Champ d'application

Le présent article s'applique aux missions nécessitant exceptionnellement la présence physique du personnel du Titulaire dans les Départements et Régions d'Outre-Mer (DROM) suivants :

| Code    | Département/Région | Territoires                                                                |
|---------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| DROM-01 | Guadeloupe         | Îles de Basse-Terre, Grande-Terre, Marie-Galante, La Désirade, Les Saintes |
| DROM-02 | Martinique         | Île de Martinique                                                          |
| DROM-03 | Guyane             | Territoire de Guyane                                                       |
| DROM-04 | La Réunion         | Île de La Réunion                                                          |
| DROM-05 | Mayotte            | Île de Mayotte                                                             |

Ces stipulations ne s'appliquent qu'aux missions expressément validées par le pouvoir adjudicateur. Elles ne s'étendent pas aux territoires français d'autres catégories (Polynésie française, Nouvelle-Calédonie, etc.) sauf avenant spécifique.

Tout déplacement vers un DROM doit faire l'objet d'une décision écrite du pouvoir adjudicateur au moins quinze (15) jours ouvrés avant la date d'intervention prévue. Cette demande précise *a minima* :

- L'objectif et la justification de la mission ;
- La durée prévue du déplacement ;
- Le ou les sites d'intervention concernés ;
- Le nombre de personnels mobilisés.

Sauf accord écrit du pouvoir adjudicateur, les missions en DROM ne peuvent excéder :

- Sept (7) jours consécutifs maximum par mission ;
- Vingt (20) jours cumulés par année civile et par personnel.

Au-delà, une nouvelle procédure de validation préalable doit être engagée.

#### 10.6.2 Tarification

Le Titulaire propose une estimation prévisionnelle des frais dans un délai de cinq (5) jours ouvrés à compter de la demande de déplacement. Le pouvoir adjudicateur valide ou rejette cette proposition avant toute réservation. Sans validation préalable, le déplacement est réputé non couvert par le marché.

Les frais de déplacement vers les DROM font l'objet d'une tarification spécifique basées sur les frais réels justifiés par la présentation des justificatifs définis ci-dessous :

| Poste                                             | Plafond maximal HT | Justificatif requis |
|---------------------------------------------------|--------------------|---------------------|
| Transport aérien aller-retour (classe économique) | Réel / billet      | Billet de vol       |
| Transport local (aéroport ↔ site)                 | 100 € par jour     | Ticket/taxi         |
| Hébergement                                       | 180 € par nuit     | Facture hôtel       |
| Transport supplémentaire sur île                  | Réel               | Justificatif        |

Le Titulaire conserve les tickets de transport, factures d'hébergement et autres justificatifs pendant trois (3) ans pour contrôle éventuel.

### 10.6.3 Annulation et imprévus

En cas d'annulation de mission par le pouvoir adjudicateur :

| Délai avant départ | Indemnité due au Titulaire                       |
|--------------------|--------------------------------------------------|
| Moins de 7 jours   | 100 % des frais déjà engagés et non récupérables |
| 7 à 14 jours       | 50 % des frais déjà engagés et non récupérables  |
| Plus de 14 jours   | Aucun frais                                      |

Les frais déjà engagés et non récupérables doivent être justifiés par la présentation des justificatifs correspondant.

## 11 LEXIQUE

---

AAH –Allocation Adulte Handicapé  
ALD – Affection de Longue Durée  
AME – Aide Médicale d'Etat  
AMOA – Assistance à Maîtrise d'Ouvrage  
ARS- Agence Régionale de Santé  
ASS- Action Sanitaire et Sociale  
AT – Accident du Travail  
BEP – Budget de l'Etablissement Public  
BSP – Bouquet de Service aux Professionnels de Santé  
CAF – Caisse d'Allocation Familiales  
CARSAT – Caisse d'Assurance Retraite et de Santé Au Travail  
CDR – Centre De Recettes  
CSS – Caisse de Sécurité Sociale  
CGSS – Caisse Générale de Sécurité Sociale  
CIS – Correspondant Informatique et Services  
CNAM – Caisse Nationale d'Assurance Maladie  
COG – Convention d'Objectifs et de Gestion  
COMEN – Comité des Engagements Nouveaux  
CPAM – Caisse Primaire d'Assurance Maladie  
DAM – Délégué Assurance Maladie  
DDA - Département Des Achats  
DDAFF – Direction Déléguée de l'Audit des Finances et de la lutte contre la Fraude  
DDGOS - Direction Déléguée à la Gestion et à l'Organisation des Soins  
DDRO – Direction Déléguée au réseau et aux Opérations  
DDSI – Direction Déléguée aux Systèmes d'Information  
DG – Direction Générale  
DGMET - Direction Générale des Moyens et de l'Environnement de Travail  
DGU – Direction du Groupe UGECAM  
DICOM – Direction de l'Information et de la Communication  
DMP – Dossier Médical Partagé  
DNR – Démarche Nationale de Recette  
DRP – Direction des Risques Professionnels  
DSES – Direction de la Stratégie des Etudes et des Statistiques  
ENS – Espace Numérique de Santé  
FNG- Fonds National de Gestion  
FNPEIS – Fonds National de Prévention d'Education et d'Informations Sanitaires  
GDR - Gestion Du Risque  
JH – Jours/Hommes  
LFSS- Loi de Financement de la Sécurité Sociale  
MOA – Maîtrise d'Ouvrage

MOAD - Maîtrise d'Ouvrage Déléguée

MOE – Maîtrise d'Œuvre

MP- Maladie Professionnelle

MSS - Messagerie Sécurisée en Santé

MVP – Minimum Viable Product

PAQ – Plan Assurance Qualité

PE – Prestations en Espèces

PFS – Plateforme de Services

PIO – Produit Informatique Optimisé

PN – Prestations en Nature

POC – *Proof Of Concept*

PPI – Projet Prioritaire Informatique

PS – Professionnel de Santé

PUMA – Protection Universelle Maladie

RETEX – Retour sur Expérience

RG – Régime Général

RM – *Road Map*

RSA – Revenu de Solidarité Active

SI – Système d'Information

SDSI – Schéma Directeur des Systèmes d'Information

SFG – Spécifications Fonctionnelles Générales

SG - Secrétariat Général

SNDS – Schéma National des Données de Santé

SSSI - Schéma Stratégique des Systèmes d'Information

SST – Service de Santé au Travail

UGEAM – Union de Gestion des Caisses d'Assurance Maladie

UNCAM – Union Nationale des Caisses d'Assurance Maladie

UO – Unité d'Œuvre