

Cerema (Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement),
établissement public à caractère administratif, dont le siège se situe 2 rue
Antoine Charial - 69426 Lyon Cedex 03,

Ci-après désigné "l'acheteur"

**Étude d'expertise et d'accompagnement pour
l'adoption et l'évolution de l'offre Cloud hybride au Cerema**

Cadre de Réponse Technique (CRT)

Référence : 26-100_M

Le candidat respecte strictement la structure du présent cadre de réponse.

Les réponses doivent :

- être argumentées, concrètes et spécifiques au contexte du Cerema ;
- éviter toute approche générique ou standardisée ;
- être proportionnées au positionnement de la mission : étude stratégique d'aide à la décision, sans conception détaillée ni proposition de solution cible.

Le candidat veille en particulier à :

- expliciter les hypothèses retenues, les sources mobilisées et les limites de ses analyses ;
- proposer des livrables directement exploitables par des décideurs non techniques ;
- garantir la traçabilité des constats et analyses (pas de raisonnement implicite).

Une réponse pourra être considérée comme insuffisante si :

- elle reste générique ou descriptive,
- elle ne permet pas de comprendre le raisonnement,
- ou elle ne permet pas une prise de décision.

Les propositions se limitant à une restitution descriptive des constats ou à une présentation neutre des options, sans explicitation des arbitrages possibles, seront considérées comme insuffisantes. Le mémoire technique est limité à 30 pages (hors annexes). La limite de 30 pages s'applique aux développements rédigés. Les tableaux structurels imposés par le présent cadre (tableau des livrables, tableau de composition de l'équipe, tableau de synthèse du planning) n'entrent pas dans ce décompte. Seuls sont acceptés en annexe, les CV des profils, l'exemple de livrable, les exemples de mission et le planning détaillé. Les annexes doivent être explicitement référencées dans le corps du mémoire.

Les éléments fournis dans le présent cadre seront utilisés pour l'analyse des offres au regard des critères définis au règlement de la consultation

1 . COMPREHENSION DES ENJEUX ET DU BESOIN

1.1 Reformulation du besoin

Le candidat présente :

- sa compréhension du contexte du Cerema ;
- sa lecture des objectifs de la mission ;
- les enjeux identifiés (organisationnels, économiques, usages et alignement stratégique de l'offre SI) ;
- sa compréhension des contraintes structurantes de la mission, notamment :
 - la contrainte de souveraineté numérique,
 - la contrainte d'efficacité et de dimensionnement de la DSI,
 - le contexte institutionnel et les exigences de soutenabilité / réversibilité,
 - la nécessité de produire des livrables directement exploitables par la Direction Générale.

Le candidat illustre sa compréhension par l'identification d'enjeux spécifiques au contexte du Cerema, au-delà d'une reformulation générale du besoin. Il est attendu qu'il articule notamment :

- la dynamique organisationnelle propre à un établissement issu d'une fusion,

- les tensions entre centralisation de l'offre DSI et autonomie historique des directions,
- les contraintes pesant sur les scénarios envisageables du fait de l'architecture technique existante.

Question d'analyse : Le candidat précise quelles hypothèses il pose, à ce stade, sur les causes principales de sous-utilisation de l'offre cloud centralisée, et comment son dispositif de diagnostic est conçu pour les confirmer ou les infirmer. Il précise également les hypothèses qu'il ne serait pas en mesure de tester dans le cadre de la présente mission, et pourquoi.

Les hypothèses formulées à ce stade n'ont pas vocation à préjuger des conclusions du diagnostic et devront être confirmées ou infirmées dans le cadre de la mission.

Sur la base des éléments fournis, le candidat propose un exemple simplifié (1 page maximum) d'un scénario d'évolution, illustrant :

- la manière dont il structure une option ;
- les critères de différenciation retenus ;
- la logique d'analyse des impacts.

Cet exercice n'a pas vocation à préjuger des conclusions de la mission, mais à apprécier la capacité du candidat à structurer une réflexion stratégique.

1.2 Analyse des risques et points de vigilance

Le candidat identifie les principaux risques de la mission, les facteurs de succès et les points de vigilance spécifiques, notamment :

- les limites prévisibles liées à la disponibilité des données financières et d'usage ;
- les risques liés à la disponibilité des parties prenantes ;
- les risques de biais d'analyse ou de sur-orientation vers une solution implicite.

1.3 Prise en compte du cadre stratégique et des contraintes structurantes

Le candidat explicite la manière dont il intègre dans sa démarche :

- la contrainte de souveraineté numérique ;
- la contrainte de dimensionnement et d'efficacité de la DSI ;
- le contexte institutionnel et les enjeux de soutenabilité ;
- les exigences d'alignement stratégique avec l'offre de service du Cerema.

Le candidat précise en quoi ces contraintes influencent :

- ses analyses,
- la construction des scénarios,
- les critères de comparaison proposés.

Point spécifique - réversibilité : Le candidat précise comment la notion de réversibilité des choix est intégrée comme critère structurant de l'analyse et de la comparaison des scénarios, au regard du contexte institutionnel du Cerema.

2 METHODOLOGIE PROPOSEE ET ORGANISATION DE LA MISSION

2.1 Structuration globale de la mission

Le candidat décrit :

- les différentes phases,
- les objectifs de chaque phase,
- les livrables associés,
- les temps de restitution intermédiaire prévus : nombre, positionnement dans le planning et contenu attendu à chaque étape.

Le candidat précise comment sa méthodologie distingue explicitement :

- une phase de constat factuel ;
- une phase d'analyse ;
- une phase de construction des scénarios ;
- une phase d'aide à la décision.

Il précise pour chacune de ces phases les productions intermédiaires associées.

Le candidat précise les priorités qu'il retient dans la conduite de la mission, en justifiant les arbitrages opérés entre profondeur d'analyse, couverture du périmètre et contraintes de calendrier.

2.2 Dispositif d'investigation

Le candidat précise le nombre et le type de séquences proposées, pouvant comprendre des entretiens individuels, des entretiens collectifs, des ateliers, des groupes de travail ou toute modalité complémentaire qu'il juge pertinente.

Il explicite comment son dispositif couvre effectivement le panel minimal (DSI, deux directions techniques, Direction du Développement et de la Recherche, trois directions territoriales représentatives, Direction Générale), et comment il traite de façon distincte les usages de recherche et de calcul intensif.

Le candidat justifie les critères de sélection des directions territoriales et, le cas échéant, les modalités complémentaires envisagées pour assurer la représentativité du panel.

Le candidat précise les critères de priorisation des usages étudiés et justifie les arbitrages réalisés entre profondeur d'analyse et couverture du périmètre.

Il explicite notamment comment il identifie les usages les plus structurants au regard des objectifs de la mission (impact stratégique, représentativité, effet sur les choix d'évolution de l'offre).

2.3 Méthodes d'analyse

Cette section est décomposée en quatre sous-sections, évalués séparément. Le candidat structure sa réponse en suivant cette décomposition.

2.3.1 Analyse des usages, des écarts et des freins

Le candidat décrit la méthode retenue pour qualifier les usages réels, identifier les écarts avec l'offre de service et analyser les freins à l'adoption (techniques, organisationnels, culturels, économiques). Il précise les outils ou grilles mobilisés, les sources d'information et les limites associées.

Le candidat précise comment il distingue et analyse les freins à l'adoption selon leur nature :

- freins techniques,
- freins organisationnels,
- freins culturels et liés aux pratiques historiques.

Il explicite en quoi ces différents types de freins influencent :

- l'analyse des écarts,
- la construction des scénarios,
- les conditions de réussite des trajectoires proposées.

2.3.2 Évaluation de l'offre existante

Le candidat décrit la grille d'évaluation proposée (dimensions couvertes, méthode de scoring ou de comparaison) et les modalités de validation de cette grille lors du lancement. Il précise comment il garantit l'objectivité de l'évaluation au regard des contraintes de la mission.

2.3.3 Analyse financière en contexte de données incomplètes

Le CCTP indique explicitement que les capacités de pilotage financier de l'offre cloud externe sont à ce stade limitées. Le candidat décrit concrètement les méthodes qu'il mobiliserait pour produire des ordres de grandeur fiables malgré ces lacunes (triangulation par entretiens, benchmark sectoriel, reconstitution par catégories de service...). Une réponse se limitant à indiquer que l'analyse sera adaptée aux données disponibles pourra être considérée comme insuffisante.

2.3.4 Traçabilité et limites

Le candidat précise comment il garantit la traçabilité des constats, hypothèses, sources et limites d'interprétation dans les livrables, et comment il maintient un niveau d'analyse compatible avec une mission d'aide à la décision stratégique sans dériver vers un audit détaillé.

2.4 Planning prévisionnel et prise en compte des contraintes

Le candidat fournit en annexe une représentation visuelle du planning (type Gantt ou équivalent) faisant apparaître :

- les principales étapes de la mission ;
- les livrables associés ;
- les jalons de validation ;
- les dépendances entre activités ;
- les délais d'exécution proposés pour chaque phase.

Le planning est présenté sous forme relative et ne comporte pas de dates calendaires imposées par le Cerema.

Ci-dessous un exemple de planning attendu:

Activité	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.5	Sem.6	Sem.7	Sem.8
Lancement	■							
Diagnostic	■	■	■					
Validation			■					
Scénarios				■	■	■		
Validation						■		
Synthèse finale							■	■

Le candidat explicite :

- la cohérence du planning proposé avec la durée prévisionnelle du marché ;
- les principales dépendances identifiées ;
- les points de vigilance calendaires ;
- la cohérence entre le dimensionnement de l'équipe mobilisée et le planning proposé.

3 PRODUCTION DES LIVRABLES

3.1 Description des livrables

Pour chaque livrable listé ci-dessous, le candidat complète les colonnes du tableau :

Livrable	Contenu détaillé	Format proposé (Note, présentation...)	Niveau de détail	Sources / Hypothèses / Limites explicitées	Usage visé / réutilisation possible
Cartographie des usages et besoins métiers					
Analyse des écarts usages / offre					
Analyse des freins à l'adoption					
Évaluation de l'offre de cloud hybride existante					
Analyse financière et usages					
Scénarios d'évolution argumentés					
Plan d'accompagnement et de conduite du changement					
Note de synthèse décisionnelle					
Support de présentation (comité de direction)					

Le candidat précise les modalités selon lesquelles le support de présentation synthétique est dérivé de la note de synthèse décisionnelle, sans constituer un livrable autonome produit selon une logique distincte.

3.2 Qualité décisionnelle des livrables

Le candidat précise en quoi les livrables produits permettent une prise de décision par les instances de gouvernance (comparaison des options, lisibilité des arbitrages, accessibilité à un public non technique). Il précise notamment comment la note de synthèse décisionnelle est conçue pour permettre une lecture et une appropriation rapide par la Direction Générale.

Le candidat précise les modalités retenues pour garantir la lisibilité des livrables pour un public non technique, notamment :

- le niveau de synthèse proposé ;
- la structuration des documents ;
- l'utilisation éventuelle d'éléments visuels facilitant la compréhension et la comparaison des options.

Le candidat précise comment il met en évidence les arbitrages entre scénarios, y compris lorsque ceux-ci impliquent des choix structurants ou non consensuels.

Il explicite la manière dont les conséquences des choix proposés sont présentées (impacts, risques, conditions de réussite), afin de permettre une décision éclairée par les instances de gouvernance.

3.3 Exemple de livrable (obligatoire, fourni en annexe)

Le candidat fournit un exemple anonymisé de livrable issu d'une mission d'étude stratégique comparable (diagnostic d'offre de service, étude cloud, aide à la décision SI en contexte public ou assimilé). Les livrables issus de missions de mise en œuvre technique ou d'intégration ne sont pas recevables.

L'exemple est apprécié sur les trois critères suivants :

- présence d'un raisonnement analytique visible et traçable (hypothèses, sources, limites explicités) ;
- structuration permettant une lecture rapide par un public non spécialiste ;
- comparaison explicite d'options ou de scénarios avec critères d'arbitrage.

Un livrable à dominante descriptive ou commerciale ne satisfait pas cette exigence.

3.4 Construction et comparabilité des scénarios

Le candidat peut renvoyer à l'exemple de scénario fourni en section 1 pour illustrer concrètement la structure et les critères de différenciation retenus. Ce renvoi ne dispense pas d'explicitement la méthode de construction et de comparaison des scénarios dans la présente section.

Le candidat décrit :

- sa méthode de construction des scénarios ;
- les critères de différenciation retenus ;
- la méthode de comparaison ;
- la manière dont il garantit le caractère distinct, structurant et discriminant des scénarios proposés.

Chaque scénario devra être présenté selon une structure homogène incluant ;

- le positionnement synthétique du scénario ;

- les principes structurants d'évolution ;
- les impacts sur les usages métiers ;
- les impacts organisationnels ;
- les impacts financiers ;
- les avantages et limites ;
- les risques ;
- les conditions de succès et prérequis ;
- une trajectoire macro de transformation (phases, jalons, efforts).

Le candidat précise les modalités concrètes permettant de garantir la comparabilité des scénarios, notamment :

- l'utilisation d'une structure strictement homogène ;
- la définition de critères d'analyse communs ;
- la mise en place d'outils de comparaison explicites (tableaux de synthèse, grilles d'arbitrage).

Toute absence de comparabilité explicite entre scénarios sera considérée comme insuffisante.

Le candidat précise comment la réversibilité des choix est intégrée comme critère explicite de comparaison entre scénarios.

Le candidat précise comment il teste la robustesse des scénarios proposés, notamment au regard des incertitudes identifiées (évolution du périmètre, disponibilité des ressources, hypothèses financières).

4 ORGANISATION ET EQUIPE

4.1 Composition de l'équipe

Nom	Rôle dans la mission	Expérience pertinente	Domaine principal d'intervention (conseil / changement / analyse SI / finance)	Temps estimé (%)

Le candidat désigne explicitement le chef de mission et précise son rôle, ses responsabilités, son niveau d'implication effectif sur la durée de la prestation (notamment sa présence aux instances de pilotage, aux restitutions et aux phases clés), et les conditions dans lesquelles il pourrait être amené à déléguer.

Le candidat précise la part respective, au sein de l'équipe mobilisée, des compétences relevant :

- du conseil et de l'aide à la décision ;
- de l'analyse organisationnelle ;
- de la conduite du changement ;
- de l'analyse financière / pilotage des coûts, le cas échéant.

Le candidat justifie la complémentarité des profils proposés au regard des exigences pluridisciplinaires de la mission. Une équipe à dominante exclusive (conseil seul ou technique seul) pourra être considérée comme insuffisamment adaptée.

Les CV sont fournis en annexe (2 pages maximum par profil, missions comparables mises en avant).

4.2 Références

Le candidat présente deux ou trois exemples de missions comparables permettant d'illustrer l'approche méthodologique proposée dans le cadre de la présente mission..

Ces exemples sont appréciés au regard :

- de leur proximité avec les problématiques traitées dans le présent marché ; ;
- de leur caractère stratégique et décisionnel ;
- de la cohérence entre les enseignements tirés de ces missions et l'approche proposée pour le Cerema.

Pour chaque exemple présenté, le candidat précise :

- le contexte général et les enjeux de la mission ;
- la nature des travaux réalisés ;
- les principaux livrables produits ;
- les modalités d'intervention des profils proposés dans le cadre de la présente mission ;
- les principaux enseignements méthodologiques ou points de vigilance identifiés.

Pour chaque mission présentée, le candidat précise si celle-ci relevait principalement :

- d'une étude stratégique, d'un diagnostic ou d'une mission d'aide à la décision,
- ou d'une mission de mise en œuvre d'intégration ou de déploiement.

Dans le cas de missions mixtes, le candidat distingue explicitement les activités relevant :

- de l'analyse stratégique ;
- et de la mise en œuvre opérationnelle.

Les exemples présentés ont vocation à éclairer la compréhension par le candidat des problématiques d'accompagnement stratégique, d'évolution des offres de service SI et d'aide à la décision en contexte public ou assimilé.

4.3 Organisation et pilotage

Le candidat précise :

- comment il organise le suivi interne de la mission (responsable de mission, circuit de validation des livrables, gestion des aléas) ;
- comment il anticipe les risques de blocage ou de retard, notamment liés à la disponibilité des interlocuteurs ou à l'accès aux données ;
- les modalités de reporting proposées à la DSI entre les instances de pilotage formelles.

Le candidat précise également :

- les modalités de préparation, d'animation et de formalisation des instances de pilotage ;

- les modalités de production des comptes rendus d'instance ;
- sa manière d'identifier, de documenter et d'escalader les désaccords significatifs entre parties prenantes ainsi que leurs impacts potentiels sur les travaux.