



Banque des Territoires
Département du digital
72, avenue Pierre Mendès France
75013 Paris

**PRESTATIONS D'ASSISTANCE A MAITRISE D'OUVRAGE
« APPUI AUX PROGRAMMES »**

AFFAIRE N° 20265179

**Cahier des clauses techniques particulières
(C.C.T.P)**

Sommaire

1.	ELEMENTS DE CONTEXTE.....	3
1.1.	LES MISSIONS DE LA CAISSE DES DEPOTS	3
1.2.	L'ETABLISSEMENT PUBLIC	4
1.3.	LA DIRECTION CLIENTE	5
1.3.1.	<i>Présentation</i>	5
1.3.2.	<i>Missions et actions de l'entité prescriptrice.....</i>	5
1.3.3.	<i>Missions et actions de la plateforme Data</i>	6
2.	CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA PRESTATION	7
2.1.	CONTEXTE PRECIS DE LA PRESTATION.....	7
2.2.	COMITOLOGIE MISE EN PLACE POUR LE PILOTAGE DE LA PRESTATION.....	8
2.3.	OBJET DE LA PRESTATION	9
3.	DETAIL DES PRESTATIONS ATTENDUES.....	9
3.1.	ACCOMPAGNEMENT A LA MISE EN PLACE ET AU DEPLOIEMENT DE L'APPUI AUX PROGRAMMES	10
3.1.1.	<i>Appui stratégique et doctrine d'intervention de l'appui aux programmes.....</i>	10
3.1.2.	<i>PMO transverse de l'équipe d'appui aux programmes.....</i>	11
3.1.3.	<i>Animation de communauté et intermédiation</i>	12
3.1.4.	<i>Outillage data et reporting</i>	13
3.1.5.	<i>Développement de kits et outils mutualisés</i>	14
3.2.	ACCOMPAGNEMENT DE CHAQUE PROGRAMME	15
3.2.1.	<i>Diagnostic, cadrage et feuille de route de l'accompagnement pour chaque programme</i>	15
3.2.2.	<i>Accompagnement et pilotage stratégique et opérationnel.....</i>	16
3.2.3.	<i>Conception et déploiement de l'offre</i>	17
3.2.4.	<i>Marketing et communication</i>	18
3.2.5.	<i>Data et reporting</i>	19
3.2.6.	<i>Expertise Thématique</i>	19
4.	COMPETENCES REQUISES	20
5.	CONDITIONS D'EXECUTION	21
5.1.	LIEU D'EXECUTION DE LA PRESTATION	21
5.2.	DOCUMENTS MIS A DISPOSITION	21

1. ELEMENTS DE CONTEXTE

1.1. Les missions de la Caisse des Dépôts

La Caisse des Dépôts et ses filiales constituent un Groupe public, investisseur de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Il remplit ses missions en appui des politiques conduites par l'État et les collectivités locales et peut exercer des activités concurrentielles.

Pour décliner ses missions et proposer une gamme complète d'accompagnements, la Caisse des Dépôts est aujourd'hui organisée autour de **quatre métiers** et de **deux partenaires stratégiques**.

Le soutien aux projets des territoires

Créée en 2018, la **Banque des Territoires** accompagne les territoires et leurs acteurs en proposant des solutions adaptées aux enjeux locaux : conseil, prêts et investissements en capital. Avec 16 directions régionales, 37 implantations territoriales et deux filiales, CDC Habitat et la SCET, elle propose une offre complète en ingénierie et en montage de projet aux collectivités, organismes de logement social, entreprises publiques locales, professions juridiques, entreprises et acteurs financiers, avec l'ambition d'agir pour des territoires plus durables et plus solidaires.

Politiques sociales : La **direction des politiques sociales (DPS)** de la Caisse des Dépôts accompagne les parcours de vie des Français. Tiers de confiance, elle concourt à la cohésion sociale et à la réduction de la fracture territoriale, en intervenant principalement dans quatre domaines : les retraites, la formation professionnelle, le handicap, le grand âge et la santé. Gestionnaire de 66 fonds et mandats, partenaire privilégié de 63 000 employeurs publics, la direction des politiques sociales apporte des solutions fiables et innovantes à ses clients et aux pouvoirs publics.

Les **gestions d'actifs (GDA)** gèrent l'ensemble des placements financiers de la Caisse des Dépôts (obligations, actions, non coté, immobilier, forêts, etc.), issus des bilans du Fonds d'épargne et de la Section générale. Premier gérant d'actifs de statut public (avec 288 Md€ d'encours d'actifs sous gestion) et premier investisseur sur les PME françaises cotées, GDA investit dans toutes les classes d'actifs, directement ou au travers de ses filiales (CDC Croissance, La Société Forestière, CDC Investissement Immobilier), dans une perspective de long terme et responsable.

La **gestion des participations stratégiques (GPS)** gère les opérations d'acquisition et de cession, ainsi que le pilotage actionnarial d'une vingtaine de sociétés dont la Caisse des Dépôts est actionnaire de référence. Elle contribue à la définition de la position actionnariale de la CDC ainsi qu'à l'accompagnement stratégique et financier des filiales, tout en coordonnant les priorités entre le Groupe et ses filiales. Investisseur de long terme, elle accompagne dans la durée le développement de ses filiales dont les résultats financiers soutiennent les missions d'intérêt général.

Nos deux partenaires stratégiques sont Bpifrance et le Groupe La Poste :

Bpifrance est une banque publique d'investissement détenue par la Caisse des Dépôts et l'État qui a pour mission de dynamiser et rendre plus compétitive l'économie française, en appui des politiques publiques. Elle finance les entreprises à chaque étape de leur développement, en crédit, garantie et fonds propres. Partenaire de confiance des entrepreneurs, elle développe une offre de conseil, de formation, de mise en réseau, et un programme d'accélération pour les start-up, PME et ETI.

Intégré au périmètre de consolidation financière du groupe Caisse des Dépôts depuis mars 2020, **le Groupe La Poste** accompagne tous les Français en offrant des services utiles et adaptés à leurs besoins. A travers ses quatre missions de services publics (courrier, services bancaires pour tous, aménagement du territoire

via présence postale, presse) il accompagne les grandes transitions écologique, territoriale, démographique et numérique qui impactent la société.

1.2. L'établissement public

Le Groupe compte près de 350 000 collaborateurs dans le monde dont près de 7 500 pour l'Établissement Public (EP). Son bilan social agrégé atteint 1360 Md€, et sa contribution au budget de l'Etat était de 2,5 Md€ en 2023.

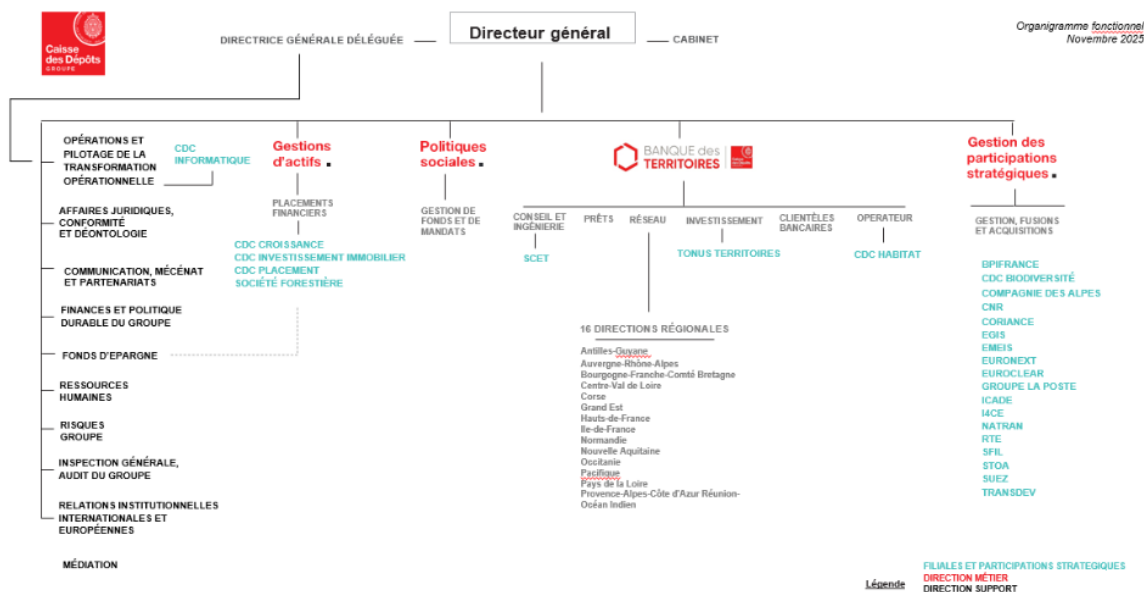
Pour mettre en œuvre ses différents métiers, la Caisse des Dépôts s'appuie sur l'établissement public organisé autour de fonctions transversales et de directions opérationnelles.

➤ Les directions opérationnelles :

- o La Banque des territoires composée de :
 - ✓ La direction des clientèles bancaires
 - ✓ La direction de l'investissement
 - ✓ La direction des prêts
 - ✓ La direction du réseau
 - ✓ La Scet
 - ✓ CDC Habitat
- o La direction des gestions d'actifs
- o La direction des politiques sociales
- o La direction de la gestion des participations stratégiques

➤ Les fonctions transversales :

- o Affaires juridiques, conformité et déontologie
- o Communication, mécénat et partenariats
- o Finances et politique durable du Groupe
- o Fonds d'épargne
- o Inspection générale, audit du Groupe
- o Opérations et pilotage de la transformation opérationnelle
- o Relations institutionnelles, internationales et européennes
- o Ressources humaines
- o Risques



Notre établissement, par son identité historique résolument tournée vers l'intérêt général, s'engage à être un acteur exemplaire de la transformation écologique et de la cohésion sociale et territoriale.

En 2022, la Caisse des Dépôts a adopté sa raison d'être, véritable boussole pour ses missions, qui se traduit par des engagements ambitieux en matière environnementale, sociale et de gouvernance dans le cadre de sa politique durable et notamment sa politique d'achats responsables, déclinée dans son SPASER (Schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables) 2024-2027.

Dans ce cadre, la Caisse des Dépôts s'engage et attend de ses fournisseurs qu'ils prennent en compte lors de l'exécution des prestations ses engagements et sa politique en matière de développement durable et notamment les axes suivants :

- Réduction de l'impact environnemental : décarbonation, réduction des déchets, sobriété des consommations d'eau et d'énergie.
- Insertion sociale et professionnelle de tous.
- Promotion de l'égalité femmes / hommes et lutte contre les discriminations.

A ce titre, la Caisse des Dépôts a obtenu les labels « Egalité professionnelle » et « Diversité », délivrés par l'Association française de normalisation (Afnor). Ces distinctions récompensent notre politique volontariste en faveur d'une égalité et d'une inclusion effectives pour toutes et tous.

Pour plus d'informations : www.groupecaissedesdepots.fr

1.3. La direction cliente

1.3.1. Présentation

Créée en 2018, la Banque des Territoires est un des cinq métiers de la Caisse des Dépôts. Elle rassemble dans une même structure les expertises internes à destination des territoires. Porte d'entrée client unique, elle propose des solutions sur mesure de conseil et de financement en prêts et en investissement pour répondre aux besoins des collectivités locales, des organismes de logement social, des entreprises publiques locales et des professions juridiques. Elle s'adresse à tous les territoires, depuis les zones rurales jusqu'aux métropoles, avec l'ambition de lutter contre les inégalités sociales et les fractures territoriales. La Banque des Territoires est également une marque déployée dans les 16 directions régionales et les 35 implantations territoriales de la Caisse des Dépôts afin d'être mieux identifiée auprès de ses clients et au plus près d'eux.

Le Département du Digital de la Banque des Territoires pilote et réalise la mise en œuvre des grandes évolutions digitales de la Caisse des Dépôts. Il porte également sa politique d'innovation et de partenariats.

1.3.2. Missions et actions de l'entité prescriptrice

Au sein du Département du digital de la Banque des Territoires, le Pôle Ecosystèmes et Innovation porte, notamment, la stratégie en matière de partenariats et les projets d'innovation ouverte. Il a pour ambition de développer la place de la Banque des Territoires dans les écosystèmes, d'accélérer l'émergence et la mise en œuvre de projets innovants et de générer de nouveaux business au service de l'intérêt général.

Ainsi, le Pôle s'appuie sur les écosystèmes pour mettre la Banque des Territoires et ses clients en capacité d'innover en :

- Sélectionnant des partenariats adaptés à ses besoins et à ceux de ses clients ;
- Mettant en œuvre des partenariats générateurs de valeurs pour ses clients ;
- Rendant accessible ses offres et celles de nos partenaires à tous les territoires, notamment grâce à la Plateforme digitale Banque des Territoires.

Le Pôle s'appuie sur un ensemble de partenaires et expertises afin de créer de nouvelles offres et services pour ses clients et leurs enjeux dans une dynamique d'innovation ouverte (ex. Dataviz Petites Villes de Demain, Prioréno Bâtiments publics) ainsi que des Marketplaces (ex. aquagir, numérique 360).

Plusieurs dispositifs sont au service de cette dynamique :

- Une plateforme digitale ouverte, www.banquedesterritoires.fr comprenant (à terme) un parcours et un espace partenaires ainsi que plusieurs marketplaces ;
- Un dispositif et un lieu d'échanges et de collaboration avec nos partenaires, le Hub des Territoires ;
- Un dispositif d'innovation ouverte, le Lab des Territoires pour accélérer la création de services digitaux innovants en s'appuyant sur des solutions portées par des acteurs externes privés comme publics, au service des clients de la Banque des Territoires ;
- Un réseau d'innovation ouverte animé par les experts internes ;
- Une capacité à originer et piloter la création de Nouveaux Business qui pourraient émerger de ces initiatives.

La plateforme de soutien aux programmes (PSP) sera pilotée par le pôle Ecosystèmes et Innovation.

1.3.3. Missions et actions de la plateforme Data

Pour soutenir les enjeux de transformation, la Banque des Territoires, sous l'autorité du Chief Data Officer de la Banque des Territoires, a mis en place une plateforme Data (Data des Territoires) répondant aux objectifs suivants :

- au pilotage financier, extra-financier et opérationnel, ainsi qu'à ses besoins de reporting, le tout dans une logique transversale et globale à la Banque des Territoires ;
- au partage de données d'activités avec d'autres fonctions de l'Etablissement Public, en particulier concernant la fonction finance, le réglementaire, les risques et le volet ESG ;
- à la construction, mise en œuvre et supervision de modèles analytiques avancés capable d'optimiser ou de transformer les processus métiers existants.

Cette plateforme Data repose sur des composants technologiques et un cadre d'architecture mutualisés au sein de l'Etablissement Public, constitué de 3 couches :

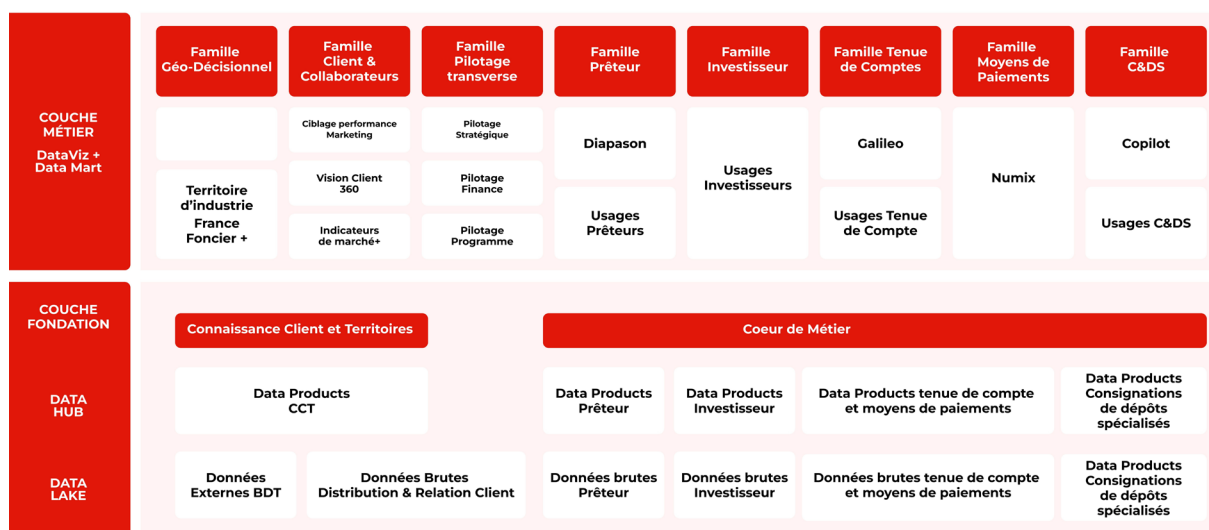
- Un lac de données (Datalake), qui accueillera en cible toutes les données de la Banque des Territoires, en provenance des SI opérationnels décisionnels de la Banque des Territoires ;
- Des Hub métiers (Datahubs), modélisés en Data Vault, où sont construits les objets métiers de l'entreprise (agnostiques des produits et usages métiers) ;
- Des Marts pour adresser les usages métiers.

Le cadre opérationnel de la plateforme Data des Territoires est un cadre d'agilité à l'échelle posé pour aligner l'ensemble des acteurs de l'organisation, la gouvernance et le fonctionnement de la Data des Territoires. Composé d'une 15aine d'équipes produits, pour un total d'environ ~120 personnes, cette plateforme data est pilotée par le collectif des Leaders Data des Territoires composé du Business Owner, du Pilote de Solution, du Product Manager, de l'Architecte Data fonctionnel, du Delivery Lead et du coach agile / RTE.

La contribution de la plateforme Data à la PSP sera assurée par l'équipe produit : Famille Pilotage Transverse sous la responsabilité du Product Owner.

Plateforme Data BDT

Qualité, gouvernance et modélisation



2. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA PRESTATION

2.1. Contexte précis de la Prestation

Les programmes constituent pour la Banque des Territoires une modalité d'action stratégique pour accompagner les politiques publiques et accélérer la transformation des territoires sur des enjeux prioritaires. Les programmes sont donc une modalité d'action spécifique, temporaire et complémentaire à notre activité courante, qui sert nos orientations stratégiques tout en incarnant un choix managérial de développer et/ou valoriser notre positionnement sur un enjeu de politique publique (programme thématique) ou sur des géographies prioritaires (programmes territoriaux multithématiques). Le programme vise à faciliter et accélérer l'atteinte d'objectifs transformants en termes de politiques publiques grâce au déploiement de dispositifs ou de parcours d'accompagnement thématiques ou territoriaux innovants et à la mobilisation de partenaires.

Un programme de la Banque des Territoires s'inscrit en alignement stratégique avec les orientations de l'établissement et répond de manière ciblée aux besoins des clients, en cohérence avec les politiques publiques et les enjeux territoriaux. Il vise des objectifs transformants, en impulsant une dynamique sur un enjeu prioritaire afin de renforcer durablement l'impact de l'action publique, à travers des résultats financiers et extra-financiers mesurables. Déployé sur une durée limitée, le programme dispose d'un calendrier propre, d'une gouvernance dédiée et d'un pilotage orienté impact, reposant sur des indicateurs et une capacité d'évolution ou d'arrêt en fonction des résultats obtenus. Conçu selon une approche centrée sur l'accompagnement, il part des besoins des bénéficiaires pour mobiliser de façon intégrée les offres, expertises métiers et partenariats, tout en simplifiant les parcours et en favorisant la transformation interne et l'innovation. Enfin, le programme vise un effet d'entraînement et d'impact systémique, en mobilisant des écosystèmes d'acteurs à différentes échelles et en renforçant l'efficacité, le rayonnement et la capacité d'intervention de la Banque des Territoires, y compris au sein du Groupe Caisse des Dépôts.

Afin d'en renforcer l'efficacité collective et d'en faciliter le déploiement tout au long de leur cycle de vie, la Banque des Territoires a fait le choix de structurer et d'expérimenter une plateforme de soutien aux programmes (PSP). Opérée par le Département du Digital pour le compte des programmes de la Banque des Territoires, la PSP vise à apporter un appui opérationnel et méthodologique aux directions métiers porteuses de programmes, en cohérence avec les cadres existants, pour sécuriser leur lancement, accélérer leur mise en œuvre et favoriser leur passage à l'échelle.

La mission de la PSP répond à quatre enjeux majeurs pour la Banque des Territoires :

1. **Maximiser l'impact des programmes** : en accompagnant les moments critiques du cycle de vie des programmes (cadrage, lancement, passage à l'échelle, transformation), la PSP contribue à réduire les délais, renforcer la robustesse des dispositifs et améliorer leur capacité à produire des résultats mesurables, financiers et extra-financiers;
2. **Faciliter la vie des responsables de programmes et des équipes** : en apportant méthodes, outils, ressources et appui opérationnel ciblé, la PSP permet aux directions métiers de se concentrer sur le contenu et la stratégie de leurs programmes, tout en bénéficiant d'un cadre sécurisant pour leur déploiement;
3. **Renforcer la cohérence collective et l'articulation interne** : la plateforme favorise une meilleure coordination entre programmes, métiers, directions supports et directions régionales, en produisant des **référentiels communs**, des outils mutualisés et des modes opératoires lisibles et partagés;
4. **Contribuer à la transformation des pratiques internes** : en structurant des "communs" (outils, process, méthodes, doctrines), la PSP joue un rôle d'accélérateur de transformation interne, en diffusant des pratiques plus industrielles, orientées résultats et passage à l'échelle.

Ce dispositif expérimental d'une durée prévisionnelle de 36 mois, a pour objectif de réaliser les travaux nécessaires à l'accélération de l'accompagnement et la mutualisation des moyens dédiés aux programmes d'ici fin 2028-début 2029.

Au total, une dizaine de programmes seront à accompagner potentiellement sur 3 ans, sur des thématiques variées et des niveaux de maturité différents.

La plateforme de soutien aux programmes est rattachée à la Directrice du pôle écosystème et innovation du département du digital. Elle s'appuie sur l'ensemble des dispositifs du pôle dans la continuité et en complémentarité avec les actions d'accompagnement qu'ils ont déjà engagées.

2.2. Comitologie mise en place pour le pilotage de la prestation

Une réunion de cadrage portant sur le pilotage opérationnel aura lieu au commencement de la prestation.

Elle sera suivie de plusieurs réunions de pilotage de la prestation qui pourront être organisées sur demande de la Banque des Territoires ou du prestataire. D'autres échanges pourront être organisés autant que de besoin au cours de la mission (dont, *a minima*, un à mi-parcours).

Le pilotage aura pour objet :

- le suivi de la prestation et de la coordination des actions prévues au marché ;
- le suivi et la coordination des actions qui seront décidées conjointement par le Pouvoir Adjudicateur et par le Titulaire et placées sous la responsabilité de la Partie qu'ils auront désignée d'un commun accord ;
- le traitement des éventuels arbitrages à faire sur le projet ;
- le suivi des aspects contractuels et financiers ;
- la décision et la validation de la planification et de la réalisation du projet ;
- le suivi et validation des indicateurs de suivi d'avancement et de qualité de la prestation ;
- la décision et validation des demandes de modifications du périmètre ;
- l'adéquation des ressources pour réaliser la prestation ;
- de prendre ou de faire adopter les décisions techniques opérationnelles qui s'imposent, de les planifier et d'en vérifier la bonne application ;
- d'étudier plus particulièrement tous les aspects techniques de la prestation.

2.3. Objet de la prestation

La prestation concerne principalement des missions :

- D'accompagnement et de conseil métier
- D'assistance à maîtrise d'ouvrage

Il s'agit d'un accord cadre mono attributaire comprenant plusieurs types de missions :

- AMO, PMO, développement des méthodes/outils et animation ;
- Expertises thématiques et accompagnement sur-mesure pour s'adapter aux besoins de chaque programme.

3. DETAIL DES PRESTATIONS ATTENDUES

Les prestations détaillées ci-dessous constitue les éléments de mission qui seront ensuite précisées dans leur objet, durée et volume de jours par bon de commande.

La prestation assurée par le Titulaire a pour objectifs de :

- Structurer le pilotage transverse des programmes via une gouvernance claire, des indicateurs partagés et un suivi budgétaire rigoureux ;
- Harmoniser les pratiques en définissant des référentiels communs et des kits méthodologiques réutilisables ;
- Outiller les équipes avec des solutions data et reporting pour une prise de décision éclairée ;
- Animer les communautés de responsables de programme pour favoriser l'intelligence collective et le partage d'expériences ;
- Capitaliser sur les retours d'expérience pour améliorer en continu les processus et livrables ;
- Accompagner les équipes de pilotage des programmes dans la définition de leur structuration, déploiement, reporting et expertise.

Chaque mission ou chaque ensemble de missions fera l'objet de bons de commande selon les profils à mobiliser. On distingue les missions qui relèvent de :

1. **L'accompagnement à la mise en place et au déploiement de l'appui aux programmes** : appui stratégique, PMO, animation de la communauté, production de kits et d'outils mutualisés dont les tableaux de bord ;
2. **L'accompagnement de chaque programme en fonction des besoins** : diagnostic et cadrage, appui stratégique et opérationnel, conception et déploiement de l'offre, marketing et communication, datas et reporting, expertise thématique.

Le bon de commande pourra être établi au vu d'une note de cadrage de la mission après une réunion avec l'équipe métier.

Le délai de validité du bon de commande est de 12 mois maximum à compter de sa date de notification.

Dans la mesure du possible, l'expression de besoin liée à la première mission (accompagnement à la mise en place et au déploiement de l'appui aux programmes) sera formulée sur un rythme semestriel voire annuel, sans exclure pour autant de demande additionnelle ponctuelle. Une équipe constante, mobilisée dans la durée est attendue.

Les bons de commande liés à la mission 2 (l'accompagnement de chaque programme) seront davantage émis au fil de l'eau, en fonction des besoins d'accompagnement des programmes et de la feuille de route de la plateforme d'appui aux programmes définie.

Il est estimé que 3 à 5 programmes feront l'objet d'un accompagnement complet chaque année.

Pour chacune des missions et sous-missions décrites ci-après, il est attendu des candidats la description de l'équipe proposée, en termes de Jours hommes et de profils mobilisés.

3.1. Accompagnement à la mise en place et au déploiement de l'appui aux programmes

Ces missions pourront mobiliser les profils suivants :

- Directeur associé
- Directeur de projet / mission
- Consultant chef de projet senior
- Consultant junior
- Consultant en data senior
- Consultant en data junior
- Consultant en facilitation / intelligence collective / designer
- Consultant en marketing et communication senior
- Consultant en marketing et communication junior
- Concepteur rédacteur / rédacteur en chef
- Graphiste

3.1.1. Appui stratégique et doctrine d'intervention de l'appui aux programmes

Objectif de la mission

Contribuer à la phase d'initialisation de la plateforme de soutien aux programmes (PSP) : définition du cadre stratégique, gouvernance et cadrage des modalités d'intervention et des engagements formalisés (lettres de mission, SLA)

Description de la mission :

Le titulaire contribue à la formalisation et à l'actualisation continue de la doctrine d'intervention de la plateforme de soutien aux programmes, visant à sécuriser son positionnement, ses modes d'action et sa valeur ajoutée. Il s'agit notamment de :

- préciser les frontières d'intervention entre PSP, directions métiers, directions supports et partenaires externes en définissant les rôles (RACI), les processus et les responsabilités ainsi que formaliser les engagements entre les parties prenantes (ex : délais de réponse, niveaux de service) et mettre en place un suivi des SLA (ex : taux de respect, pénalités en cas de non-respect) ;
- formaliser les modalités de contractualisation entre la PSP et les directions métiers (lettres de mission, niveaux de service, engagements réciproques) dans une logique de client interne ainsi que définir un template standardisé pour les lettres de mission des responsables de programme ;
- définir des référentiels communs des productions de la plateforme (cadrage de programme, phases clés, livrables attendus, critères de maturité).

La mission est pilotée par l'équipe d'appui aux programmes et conduite en co-construction avec les directions métiers référentes et les fonctions supports, afin de garantir appropriation et applicabilité opérationnelle.

Exemples de livrables attendus

Exemple de livrable	Description	Format	Périodicité
Doctrine d'intervention	Document cadre définissant les rôles, processus et responsabilités + RACI	PDF / Confluence	Ponctuel (révision annuelle)

Exemple de livrable	Description	Format	Périodicité
Référentiels de pratiques	Guides méthodologiques (ex : gestion des risques, gestion des parties prenantes).	PDF / SharePoint	Ponctuel (révision semestrielle)
Template de lettre de mission / lettre d'engagement	Modèle standardisé avec sections obligatoires.	Word / PDF	Ponctuel
Grille des SLA	Document listant les engagements et niveaux de service.	Excel / PDF	Ponctuel (révision annuelle)
Tableau de suivi des SLA	Suivi du respect des SLA (taux de conformité, alertes).	Power BI / ServiceNow	Mensuel

3.1.2. PMO transverse de l'équipe d'appui aux programmes

Objectifs de la mission :

- Assurer le pilotage opérationnel de la PSP en alignant les objectifs (OKR), les budgets et les instances de gouvernance (comités) ;
- Garantir la transparence et la traçabilité de l'avancement du dispositif ;
- Favoriser la complémentarité entre les actions menées directement par la PSP et celles assurées par les autres dispositifs du pôle Ecosystèmes et Innovation et du Département du digital ;
- Coordonner l'ensemble des intervenants sur les missions.

Description de la mission :

Le titulaire assure un rôle de PMO transverse structurant, en appui direct de la direction du pôle Écosystèmes & Innovation du Département du Digital. Il contribue à installer, opérer et faire évoluer un cadre de pilotage commun à l'ensemble des programmes accompagnés par la PSP.

Cette mission couvre :

- la préparation et l'animation de la gouvernance multi-niveaux (comités stratégiques, comités d'arbitrage, points opérationnels) en lien étroit avec l'équipe de pilotage de la PSP et les directions métiers porteuses des programmes ainsi que la préparation des supports (ordres du jour, présentations, comptes-rendus) et le suivi des décisions ;
- la définition et le suivi de la feuille de route opérationnelle de la PSP intégrant la consolidation des actions prévues pour chaque programme (cf. 3.2.1) et les actions transverses. Elle inclue des objectifs partagés de l'accompagnement, selon une démarche OKR. Elle permet le suivi des jalons critiques et des dépendances inter-métiers ;
- le suivi global de la consommation budgétaire et capacitaire (jours d'appui, types de compétences mobilisées, arbitrages entre accompagnements socle et à la carte) ;
- l'évaluation in itinere de la PSP et la capitalisation, dans un processus d'amélioration continue ;
- la production de supports de communication pour présenter la plateforme et les résultats obtenus (rapports réguliers).

Les reportings devront être fait dans un outil unique accessible par les équipes et la production des tableaux de bord sera le plus simple et automatisée possible.

Le travail est piloté par l'équipe d'appui et conduit en forte proximité avec les équipes programmes, les directions supports contributrices (finances, juridique, achats, data, communication...) et les référents identifiés au sein des directions régionales.

Exemples de livrables attendus

Exemple de livrable	Description	Format (ex.)	Périodicité
Gouvernance et organisation	Schémas, rôles, rythmes, responsabilités	PowerPoint / Word	Semestriel
Tableaux de bord d'avancement	Intègre les indicateurs OKR, budgétaires et risques.	Power BI / Tableau	Mensuel
Grilles d'évaluation des programmes	Matrice multicritères (impact, risque, dépendances, budget).	Excel / Smartsheet	Trimestriel
Supports de comités	Ordres du jour, présentations, comptes-rendus, listes de décisions, aide aux arbitrages et priorisation	PowerPoint / Word	Par comité
Rapport de suivi budgétaire	Analyse des écarts et propositions de réallocation.	PDF / Excel	Mensuel
Fiche de synthèse OKR	Suivi des objectifs et résultats clés par programme.	PowerPoint / Notion	Trimestriel
Reporting COMEX	Document de synthèse spécifique	PowerPoint / Word	Sur demande

3.1.3. Animation de communauté et intermédiation

Objectifs de la mission :

Fédérer les responsables de programme autour d'une communauté active, favoriser l'intermédiation entre les acteurs et capitaliser sur les retours d'expérience. Renforcer la cohérence inter-programmes, accélérer la diffusion des bonnes pratiques et de réduire l'isolement des équipes porteuses.

Description de la mission :

Le titulaire assure l'appui à la conception et l'animation d'une **communauté transverse des responsables et équipes de programmes**, pensée comme un espace de partage, de montée en compétences et de construction collective. Cette mission se réalise en étroite collaboration avec l'équipe d'appui et le Hub des Territoires.

La mission comprend :

- La conception et la mise en place d'un dispositif d'animation global de la communauté des programmes, en résidence au Hub des Territoires, qui pourra intégrer :
 - des temps inspirationnels (ex. une fois par mois un déjeuner team programme pour rencontrer une personne clé en interne ou en externe) ;
 - des retours d'expérience structurés d'outils, de process, etc. entre programmes ;
 - des ateliers de co-développement et de co-construction (présentiel / distanciel, résidences au Hub des Territoires).
- La création d'un corpus documentaire et d'une base de connaissance à partir des livrables des ateliers (comptes-rendus, supports visuels) et des expertises mobilisées pour l'animation ;
- La définition de parcours différenciés en fonction des typologies de programmes et de leurs besoins (2 ou 3 types maximum) ;
- La mise en œuvre du parcours tant d'un point de vue opérationnel (organiser le parcours, les dates, les éventuels livrables) que d'un point de vue stratégique (vision globale & amélioration du parcours d'animation) etc. ;
- Un rôle d'intermédiation active entre programmes, expertises internes, directions supports et partenaires ;
- La création et l'animation d'un espace collaboratif (ex : Teams, Slack) pour faciliter les échanges sur les outils accessibles et déjà appropriés par la communauté.

Exemples de livrables attendus

Exemple de livrables	Description	Format	Périodicité
Conception et mise en place du dispositif global d'animation	Note de propositions, calendrier de déploiement, gestion des invitations et ordres du jour	PDF / Excel / Outlook	
Supports et comptes-rendus d'ateliers	Support d'animation, résumés visuels et listes d'actions des ateliers	PDF / Klaxoon / Beekast	Par atelier
Supports de coconstruction	Grilles de priorisation, canvas de programme, matrices de risques	Miro / PowerPoint	Par atelier
Synthèse des ateliers et parcours	Document de synthèse diffusable avec les éléments reproductibles	PowerPoint / Word	Par atelier
Base de connaissances REX	Fiches de retours d'expérience standardisées	Confluence / SharePoint	Continu
Newsletter communautaire	Synthèse des actualités et bonnes pratiques de la communauté	Email / Teams	Mensuel
Kit d'animation à destination de l'équipe d'appui	Guide pour animer des ateliers (icebreakers, méthodes)	PDF / Notion	Ponctuel
Espace collaboratif	Plateforme centralisée pour travailler ensemble et partager des documents	Sharepoint / Notion	Continu

3.1.4. Outillage data et reporting

Objectifs de la mission :

- Appuyer le Product owner de l'équipe produit Data Pilotage Transverse dans la mise en place d'une Dashboard Factory permettant l'accélération du pilotage des programmes ;
- Contribuer à la réalisation des tableaux de bord et des DataViz analytiques à destination des responsables de programmes pour les appuyer dans le pilotage de leur activités (suivi des objectifs, suivi financier et extra-financier) et dans la vision territorialisée de leur intervention.

Description de la mission :

Au sein de l'équipe produit Data Pilotage Transverse, le titulaire contribue à harmoniser et structurer les pratiques de pilotage par la donnée des programmes que ce soit en termes de reporting qu'en terme de restitution et de visibilité donnée aux directions régionales et équipes opérationnelles. Le pôle Data travaille à la mise en place d'une Dashboard factory d'ici l'automne 2026 et utilise d'ores et déjà des outils adhoc comme Tableau Software, Alteryx et cloudera pour la plateforme Data sur lesquelles les données sont hébergées.

Le titulaire intervient au côté du product Owner dans :

- L'appui à la définition d'un socle de reporting commun avec les équipes programmes, métiers et supports (indicateurs financiers et extra-financiers, impact, déploiement territorial) avec la création de tableaux de bord dynamiques (ex : suivi des OKR des programmes, suivi budgétaire, suivi des risques) ;
- Les travaux de cadrage et préparation des données et processus nécessaires à la mise en production des tableaux de bord ;
- L'harmonisation des processus data avec la définition d'un modèle de données commun pour les programmes (ex : schéma relationnel) et la standardisation des formats de données (ex : nomenclatures, unités de mesure) ;
- L'appui à la mise en place d'outils de suivi partagés et reproductibles notamment avec l'automatisation de la collecte et la mise à jour des données ;
- La capitalisation des données produites à des fins de pilotage stratégique et d'évaluation notamment avec la création d'une base de données centralisée pour stocker les résultats et impacts des programmes.

Exemples de livrables attendus

Exemples de livrables	Description	Outils	Périodicité
Modèle de données	Schéma relationnel et dictionnaire de données.	PDF / Draw.io/Enterprise architecte/Axon (Informatica) / JIRA	Continu
Note de cadrage et spécifications	Synthèse des enjeux, objectifs et actions	PowerPoint / Word/Confluence/ JIRA	Continu
Tableaux de bord standardisés	Dashboards unifiés (OKR, budget, risques, avancement).	Power BI / Tableau Software	Continu
Base de données résultats/impacts	Données consolidées sur les programmes (ex : indicateurs, budgets, risques).	Alteryx Server, plateforme DATA existante (cloudera)	Continu
Guide utilisateur des tableaux de bord	Documentation pour les utilisateurs finaux.	PDF / Confluence/JIRA	Ponctuel

3.1.5. Développement de kits et outils mutualisés

Objectif de la mission :

Créer des kits méthodologiques réutilisables pour standardiser les pratiques et accélérer le déploiement des programmes

Description de la mission :

Le titulaire conçoit, en collaboration étroite avec la Direction de la communication, les directions métiers et les directions régionales, des **kits clés en main** facilitant le lancement, le déploiement et l'animation des programmes. Ces kits sont composés (et architecturés) d'éléments de présentations pédagogiques, de process, de guides, procédures, éléments de fonds et de formes, des documents types, etc. qui doivent permettre à un membre d'une équipe programme de se saisir du sujet et de trouver les outils appropriés. Ces kits visent à simplifier le travail des équipes métiers et territoriales, garantir une homogénéité de mise en marché tout en favorisant la reproductibilité et le passage à l'échelle.

Ce sont donc des versions augmentées et opérationnelles d'éléments existants (ou adaptés en accord avec le titulaire du sujet) de procédures, organisation et présentation que l'on peut trouver dans différents services au sein de la Banque des Territoires.

Plusieurs sujets peuvent faire l'objet de kit communs :

- La communication et la valorisation : en déclinaison de ce que la Direction de la communication a fixé comme orientation (Ex. : templates pour les présentations, communiqués de presse et supports internes, checklist de mise en production et un plan de communication) ;
- Le déploiement opérationnel d'un programme : en déclinaison de ce que la direction du réseau a fixé comme orientation (ex. : Créer des guides pour les responsables de programme : "Comment annoncer un programme en interne ?", des FAQ et des supports de formation) ;
- L'ingénierie de projets nécessaires à un programme : en déclinaison de ce que la direction du réseau et la direction des achats ont fixé comme orientation ;
- Les partenariats : en déclinaison de ce que la direction métiers et la direction juridique a fixé comme orientation (Ex. : processus de sourcing et sélection des partenaires, grilles d'évaluation des partenaires ;

- L'animation des communautés thématiques (Ex. : guides pour animer des ateliers - icebreakers, méthodes de priorisation - templates pour les comptes-rendus d'ateliers).

Exemples de livrables attendus

Exemples de livrables	Description	Format	Périodicité
Kit Communication	Templates et guides pour la communication interne/externes.	SharePoint / Canva	Ponctuel (révision annuelle)
Kit Partenariat	Modèles de contrats, grilles d'évaluation, processus de sélection.	Word / PDF	Ponctuel
Kit Déploiement	Checklist de mise en production, plan de communication, FAQ.	PDF / Notion	Ponctuel
Kit ingénierie	CCTP Type, conditions de réussite des projets.	Word / PDF	Ponctuel
Kit Animation à destination des équipes programmes	Guides pour animer des ateliers et templates de comptes-rendus.	PDF / Miro	Ponctuel
Espace collaboratif des kits	Plateforme centralisée pour accéder aux kits (ex : SharePoint).	SharePoint / Notion	Continu

3.2. Accompagnement de chaque programme

Ces missions pourront mobiliser les profils suivants :

- Directeur associé
- Directeur de projet / mission
- Consultant chef de projet senior
- Consultant junior
- Consultant en data senior
- Consultant en data junior
- Consultant en facilitation / intelligence collective / designer
- Consultant en marketing et communication senior
- Consultant en marketing et communication junior
- Concepteur rédacteur / rédacteur en chef
- Graphiste
- Monteur audiovisuel
- Expert thématique senior
- Expert thématique confirmé

3.2.1. Diagnostic, cadrage et feuille de route de l'accompagnement pour chaque programme

Objectif de la mission :

Réaliser des diagnostics approfondis et définir des feuilles de route pour l'accompagnement des programmes, en s'appuyant sur des méthodologies structurées (SWOT, PESTEL, analyse de maturité)

Description de la mission :

Pour chaque programme entrant dans le périmètre de la PSP (environ 5 programmes par an), le titulaire conduit, avec l'équipe d'appui et les équipes métiers, un diagnostic partagé visant à objectiver :

- le niveau de maturité du programme ;
- ses enjeux stratégiques et territoriaux ;

- ses besoins à date et futurs ;
- ses irritants opérationnels ;
- les risques et dépendances critiques (internes et externes) ;
- les conditions de réussite de son déploiement ou de son changement d'échelle.

Sur cette base, il appuie la construction d'une feuille de route opérationnelle et priorisée, intégrant objectifs, livrables, jalons, acteurs mobilisés, indicateurs de suivi et trajectoire budgétaire. Elle sera représentée sous forme d'une roadmap visuelle avec les jalons clés, les livrables et les responsabilités, avec la priorisation des actions en fonction de leur impact et faisabilité.

Ce cadrage sera la base de rédaction de la lettre de mission de l'équipe d'appui.

Cette mission, pilotée par l'équipe d'appui, repose sur des méthodes collaboratives associant étroitement les directions métiers, les directions supports concernées et, le cas échéant, les directions régionales pilotes.

Exemples de livrables attendus

Exemples de livrable	Description	Format	Périodicité
Diagnostic stratégique	Analyse SWOT/PESTEL et évaluation de la maturité du programme + Diagnostics 360° documentés par programme	PDF / PowerPoint	Par programme
Feuille de route	Roadmap visuelle avec jalons, livrables et dépendances	Roadmunk / Aha! / PowerPoint	Par programme
Note de cadrage	Document synthétique incluant périmètre, objectifs et risques + supports pour les instances de décisions	Word / PDF	Par programme
Matrice de priorisation	Grille d'évaluation des actions (impact vs. effort)	Excel / Miro	Par programme
Cartographie des risques	Liste des risques identifiés avec probabilité et impact	Excel / Risk Matrix	Par programme

3.2.2. Accompagnement et pilotage stratégique et opérationnel

Objectif de la mission :

Appuyer les responsables de programme dans l'évaluation des besoins des territoires, des dispositifs existants (y compris les actions des programmes déjà en cours), l'identification de leviers d'amélioration, dans une logique d'aide à la décision, sans se substituer à leurs responsabilités.

Appuyer les équipes programmes dans le déploiement opérationnel de leur feuille de route.

Description de la mission :

Le titulaire intervient en appui des équipes programmes pour objectiver leur situation, structurer leur réflexion stratégique, accompagner la mise en œuvre d'améliorations opérationnelles ou assurer un appui opérationnel selon les besoins identifiés

La mission comprend l'accompagnement de la direction de programme notamment pour :

- l'identification des besoins en associant des dispositifs d'écoute interne et externe en lien avec les équipes marketing de la Banque des Territoires ;
- la réalisation de diagnostics ciblés pour identifier les forces, faiblesses et risques des programmes (entretiens, analyses documentaires, revue des livrables existants) ;
- l'utilisation et l'adaptation de grilles d'analyse standardisées (SWOT, maturité, benchmark interne/externe) ;
- l'identification et la priorisation des axes d'amélioration selon leur impact et leur faisabilité ;
- la formalisation de recommandations opérationnelles assorties de plans d'action détaillés (jalons, responsables, échéances) ;

- l'animation d'ateliers de coproduction / facilitation ou de réunion de travail avec les parties prenantes ;
- le suivi dans le temps de la mise en œuvre des recommandations et leurs ajustements.

La mission s'inscrit en complémentarité avec les référentiels et méthodes définis dans le cadre des missions décrites en 3.1.

Exemples de livrables attendus

Livable	Description	Format	Périodicité
Rapport d'évaluation	Analyse SWOT, matrice de maturité, benchmark interne et externe	PDF / PowerPoint	Par programme (ponctuel)
Recommandations d'amélioration	Liste priorisée de pistes d'amélioration avec plans d'action.	PDF / Word	Par programme (ponctuel)
Compte-rendu d'atelier	Restitution des recommandations et validation avec les parties prenantes.	PDF / Miro	Par atelier
Tableau de suivi des améliorations	Suivi des actions mises en œuvre et de leur impact.	Excel / Smartsheet	Trimestriel
Session de coaching	Accompagnement individuel des directeurs.trices de programme		Par programme (ponctuel)
Compte-rendu, support de réunion	Appui à la préparation, et à l'animation, et au suivi de la gouvernance / de réunions de travail opérationnelles	Power point	Par programme (ponctuel)

3.2.3. Conception et déploiement de l'offre

Objectif de la mission :

Accompagner les équipes dans la structuration, la consolidation et la formalisation des offres, services et parcours au service du programme (ou des éléments d'offres), afin d'en garantir la lisibilité, la cohérence et la capacité d'adhésion des parties prenantes.

Description de la mission :

Le titulaire intervient en appui à la formalisation des offres et documents structurants des programmes.

La mission comprend :

- l'enrichissement et la structuration des notes de cadrage d'un programme ou d'un élément du programme (objectifs, périmètre, gouvernance, budget, planning), y compris l'appui à la rédaction de note dite d'architecture ou nécessaire pour des comités d'engagement, des documents décisionnels pour des validations intermédiaires auprès d'autres directions ou de la direction générale ;
- la vérification de la cohérence globale des contenus avec les attentes des commanditaires, clients et partenaires ;
- l'intégration d'éléments différenciants (retours d'expérience, benchmarks, éléments d'impact) ;
- un vision marketing alliant des cibles et des leviers à opérationnaliser dans le cadre d'un programme) ;
- la rédaction de propositions d'offres ou de documents à vocation partenariale ;
- la rédaction de kit de déploiement (présentations internes, externes, éléments nécessaires aux supports de communication, FAQ, etc.) ;
- un appui au déploiement de l'offre ;
- la formalisation d'argumentaires (ROI, impact, valeur ajoutée) ;
- la contribution à la rédaction de conventions ou contrats en lien avec les fonctions juridiques ;
- la relecture critique des livrables et l'organisation des validations.

Exemples de livrables attendus

Livrable	Description	Format	Périodicité
Note de cadrage enrichie (ex. note CNE, note d'architecture etc.)	Document structuré avec objectifs, périmètre, livrables et budget.	Word / PowerPoint / PDF	Par programme
Proposition d'offre finalisée	Document commercial ou partenarial (si applicable).	Word / PowerPoint / PDF	Par programme
Argumentaire	Supports pour convaincre les parties prenantes (ex : pitch deck).	Word / PowerPoint / PDF	Par programme
Kit de déploiement	Supports internes et externes, éléments de langage, procédures, FAQ etc	Word / PowerPoint / PDF	Par programme
Convention ou contrat (si applicable)	Document formalisant les engagements (en collaboration avec le juridique).	Word / PowerPoint / PDF	Par programme
Checklist de validation	Liste des éléments à valider avant finalisation.	Excel / Trello	Ponctuel

3.2.4. Marketing et communication

Objectif de la mission :

Structurer et déployer des dispositifs de communication permettant de maximiser la visibilité, l'appropriation et l'impact des programmes auprès de leurs cibles

Description de la mission :

Le titulaire accompagne les équipes dans la définition et la mise en œuvre de leur stratégie de communication. La mission comprend :

- la définition des cibles prioritaires et des messages associés (ex : élus, partenaires, grand public) ;
- l'appui à la conception d'une stratégie multicanale (digital, événements, réseau sociaux, réseau de partenaires etc.) ;
- la production de contenus adaptés (éditoriaux, visuels, audiovisuels) en fonction des supports et des canaux (notamment contenus web type article ou article réseaux sociaux) ;
- la création de kits de déploiement pour les équipes opérationnelles (communication interne) ;
- la planification des actions (calendrier éditorial) ;
- la coordination avec les partenaires internes et externes ;
- la mesure et l'analyse de l'impact des actions menées (ex : taux d'engagement, nombre de vues).

Livrables attendus

Livrable	Description	Format	Périodicité
Plan de communication	Stratégie, cibles, messages clés, canaux et calendrier.	PowerPoint / PDF	Par programme
Contenus produits	Articles, posts LinkedIn, vidéos, infographies, etc.	Word / Canva / Adobe Premiere	Par campagne
Kit de déploiement	Templates, guides, FAQ, supports de présentation.	SharePoint / PDF	Par programme
Calendrier éditorial	Planning des actions de communication.	Excel / Trello	Par programme
Rapport d'impact	Mesure des résultats (ex : taux d'engagement, nombre de participants).	PDF / Power BI	Trimestriel

3.2.5. Data et reporting

Objectif de la mission :

Compléter les dispositifs existants en apportant des analyses spécifiques et des outils de reporting adaptés aux besoins propres des programmes.

Description de la mission :

Le titulaire intervient en appui ponctuel ou ciblé sur des besoins data spécifiques.

La mission comprend :

- la réalisation d'analyses ad hoc (évaluation d'impact, benchmarking, analyse de données) ;
- la conception de tableaux de bord spécifiques ou complémentaires ;
- l'automatisation de la collecte et du traitement des données lorsque pertinent ;
- l'appui méthodologique aux équipes (bonnes pratiques, structuration des données) ;
- la formation des utilisateurs aux outils déployés.

Les travaux s'inscrivent en cohérence avec les référentiels et outils définis dans le cadre des missions décrites en 3.1.

Exemples de livrables attendus

Livrable	Description	Format	Périodicité
Tableaux de bord personnalisés	Dashboards interactifs avec indicateurs clés.	Power BI / Tableau	Par programme
Analyses ad hoc	Rapports d'analyse ponctuels (ex : évaluation d'impact).	PDF / PowerPoint	Ponctuel
Guide utilisateur	Documentation pour l'utilisation des tableaux de bord.	PDF / Confluence	Ponctuel
Formation data	Sessions de formation pour les équipes.	PowerPoint / Miro	Ponctuel
Veille data	Synthèse des tendances et bonnes pratiques en data.	PDF / Teams	Trimestriel

3.2.6. Expertise Thématique

Objectif de la mission :

Apporter un éclairage expert sur des thématiques spécifiques afin de renforcer la pertinence stratégique et opérationnelle des programmes

Les sujets couverts par les programmes thématiques sont :

- Edurénov : Batiments publics, rénovation énergétique, adaptation climatique, éducation, sport & culture ...
- Aquagir : préservation de la ressource en eau, rénovation des infrastructures de transport et traitement des eaux, renaturation, gestion des risques, ...
- Territoire d'Histoire(s) : rénovation du patrimoine historique, tourisme, hôtellerie, tiers-lieux, ...
- AGiLE : logement étudiant
- Santé / Grand-Age : inclusion des séniors, maintien à domicile, mobilité alternative, réduction des déserts médicaux, prévention, ...
- Aide sociale à l'enfance : adaptation de l'immobilier, formation des personnels, accompagnement des mineurs et des jeunes en sortie d'ASE.

Les autres programmes déploient un accompagnement multi-thématiques sur des territoires à enjeux :

- Quartier Politique de la Ville : quartiers prioritaires, rénovation urbaine
- Petites Villes de Demain : territoires ruraux

- Action Cœur de Ville : villes moyennes, entrées de ville, commerce, ...
- Montagne

Description de la mission :

Le titulaire mobilise des expertises sectorielles ciblées en fonction des besoins des programmes.

La mission comprend :

- la réalisation d'analyses sectorielles approfondies (enjeux, acteurs, cadre réglementaire, innovations) ;
- l'identification de tendances structurantes et de signaux faibles ;
- la réalisation de benchmarks nationaux et internationaux ;
- la production de notes d'expertise synthétiques et actionnables (3 à 5 pages) ;
- l'animation d'ateliers de restitution et d'appropriation pour partager les connaissances.

Exemples de livrables attendus

Livrable	Description	Format	Périodicité
Note d'expertise	Analyse sectorielle avec recommandations.	PDF / Word	Par thématique
Benchmark	Comparaison des bonnes pratiques et retours d'expérience.	PDF / PowerPoint	/Par thématique
Synthèse des tendances	Veille sur les innovations et enjeux du secteur.	PDF / Teams	Trimestriel
Compte-rendu d'atelier	Restitution des insights aux équipes.	PDF / Miro	Par atelier

4. COMPETENCES REQUISES

Afin de mener à bien l'intégralité de la mission, le Titulaire devra s'appuyer sur un, ou des :

- ✓ Expérience avérée dans l'accompagnement de programmes publics/territoriaux ;
- ✓ Connaissance des enjeux de la transition écologique, numérique, et sociale ;
- ✓ Compétences académiques de nature pluridisciplinaire d'évaluation de politiques publiques, générales et appliquées aux actions à évaluer ;
- ✓ Expérience avérée dans l'accompagnement de programmes publics/territoriaux ;
- ✓ Expérience du développement des territoires et bonne connaissance de la sphère publique (Etat et collectivités locales) ;
- ✓ Expérience en matière d'appui méthodologique et de conduite opérationnelle de projets complexes ;
- ✓ Qualités relationnelles et capacité à gérer une communication adaptée dans la conduite du changement ;
- ✓ Excellentes qualités relationnelles, capacité à animer des réunions, à présenter en comité de direction ou en public ;
- ✓ Esprit d'analyse et de synthèse, qualités rédactionnelles et aptitude à travailler en mode projet ;
- ✓ Maîtrise des outils de data visualisation (Power BI, Tableau) ;
- ✓ Expérience en gestion de programmes transverses et gouvernance ;
- ✓ Compétences en animation de communautés et facilitation d'ateliers ;
- ✓ Connaissance des méthodologies Agile et OKR ;
- ✓ Capacité à rédiger des documents stratégiques (doctrines, référentiels).

Pour chaque bon de commande, il sera demandé les compétences nécessaires à la réalisation des tâches de la mission concernée

5. CONDITIONS D'EXECUTION

5.1. Lieu d'exécution de la prestation

La prestation sera à réaliser en lien avec les équipes de la Banque des Territoires basées à Paris, Ile-de-France ; une présence de l'équipe « socle » du titulaire dans les locaux de la Banque des Territoires est attendue. Il conviendra de compter 3 à 5 déplacements par an dans les Directions régionales (1 journée) en France métropolitaine. Les déplacements prévus sont probablement sur des grandes villes comme Bordeaux, Strasbourg ou Marseille.

5.2. Documents mis à disposition

Document de présentation de la plateforme d'appui aux programmes

Éléments concernant les normes attendues pour certains livrables (volet communication)