



CAHIER DES CHARGES TECHNIQUES – TERMES DE REFERENCE PRESTATIONS INTELLECTUELLES

Agence Française de Développement
5, rue Roland Barthes
75598 Paris Cedex 12 - RCS PARIS B 775 665 599
Téléphone : + 33 (0)1 53 44 31 31

Concernant la prestation

**PRESTATIONS D'APPUI AU PILOTAGE DU DEPLOIEMENT DE
LA NOUVELLE ORGANISATION SGN/GIL**

GIL-2026-0301

SOMMAIRE

ARTICLE 1.	Présentation des entités	3
ARTICLE 2.	Présentation du Service Prescripteur.....	3
ARTICLE 3.	Contexte et objectifs de la mission	3
ARTICLE 4.	Objet du marché.....	5
ARTICLE 5.	Prestation attendue dans le cadre de la présente consultation	5
5.1	Détail de la prestation attendue	6
5.2	Modalités et exigences particulières de réalisation.....	8
5.3	Conditions de livraison/d'exécution et interlocuteurs	8
5.4	Méthodologie attendue.....	9
5.5	Durée estimée de la prestation, étapes intermédiaires, délais d'intervention, etc.	9
5.6	Livrables attendus	9
5.7	Compétences attendues du Prestataire	10
ARTICLE 6.	Validation des livrables par l'AFD.....	10
6.1	Processus de validation des livrables.....	10
6.2	Critères de validation des livrables	11
ARTICLE 7.	Contraintes imposées par l'AFD	11
7.1	Usage de la langue française.....	11
7.2	Accès du personnel du prestataire	11
ARTICLE 8.	Moyens mis à disposition du Prestataire	11
ARTICLE 9.	Planning prévisionnel de la prestation	12

1 Présentation de l'AFD

Le groupe Agence française de développement (AFD) est un établissement public qui finance, accompagne et accélère les transitions vers un monde plus juste et durable. Plateforme française d'aide publique au développement et d'investissement de développement durable, nous construisons avec nos partenaires des solutions partagées, avec et pour les populations du Sud.

Nos équipes sont engagées dans plus de 4 000 projets sur le terrain, dans les Outre-mer et dans 115 pays, pour les biens communs de l'humanité – le climat, la biodiversité, la paix, l'égalité femmes-hommes, l'éducation ou encore la santé. Nous contribuons ainsi à l'engagement de la France et des Français en faveur des Objectifs de développement durable. Pour un monde en commun.

Au moyen de subventions, de prêts, de fonds de garantie ou de contrats de désendettement et de développement, l'AFD finance des projets, des programmes et des études et accompagne ses partenaires du Sud dans le renforcement de leurs capacités.

Sa filiale **Proparco** (www.proparco.fr) soutient les investissements privés. Dédiée à mobilisation de l'expertise publique française, **Expertise France** (www.expertisefrance.fr) devrait rejoindre le groupe AFD en 2022.

L'AFD collabore également avec les réseaux académiques français et internationaux pour alimenter les débats et réflexions prospectives sur le développement.

Elle assure la gestion du **Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM)**, qui cofinance des projets conciliant environnement et développement.

L'ensemble des informations relatives à l'AFD, et notamment sa Charte d'Ethique que le prestataire est fortement invité à consulter, sont accessibles sur le lien suivant : www.afd.fr.

2 Présentation du Service Prescripteur

Rattaché au Secrétariat Général de l'AFD, le département Gestion Immobilière et Logistique (GIL) a pour mission :

- d'élaborer et de mettre en œuvre la politique immobilière de l'AFD, en métropole et dans le Réseau ;
- de piloter les services de maintenance et d'entretien ;
- de piloter les services aux occupants et aux bâtiments ;
- de piloter les déplacements professionnels depuis Paris ;
- de piloter les contrats d'assurance du Siège et d'assurer leur suivi pour le Réseau.

Le Département exerce ces fonctions au bénéfice de l'ensemble des structures de l'AFD en métropole (Paris et Marseille) et a pour objectif permanent la maîtrise et la cohérence de l'immobilier et de la logistique.

3 Contexte et objectifs de la mission

Contexte

L'AFD occupe actuellement 4 bâtiments situés dans l'immédiate proximité de la Gare de Lyon à Paris, deux en pleine propriété sur 30 000 m² de surface utile brute (SUB) et deux en location sur 10.000 m² auprès de deux bailleurs différents.

La filiale PROPARCO occupe un espace de 8000 m² au Louvre des Entreprises loué à un bailleur professionnel incluant des prestations fournies par un property professionnel.

La filiale EXPERTISE FRANCE occupe un espace de coworking aux Gobelins, prestation fournie par un property professionnel.

L'AFD et ses deux filiales (PROPARCO et EXPERTISE FRANCE) doivent se regrouper dans un seul ensemble immobilier en début 2027 (« programme Austerlitz », sous responsabilité du département TPE de l'AFD).

Ce programme comprend 3 bâtiments, les deux premiers seront utilisés par les entités du groupe AFD et le troisième sera occupé par des entités de l'écosystème du développement afin de constituer une « cité du développement ».

Ce programme est en cours d'exécution et va entraîner des modifications profondes de l'organisation du travail de l'ensemble des collaborateurs du groupe et de l'organisation de la direction de l'immobilier et de la logistique du groupe AFD :

- Flex office généralisé et disparition du bureau individuel
- Création d'une structure immobilière et logistique commune pour le groupe
- L'AFD deviendra bailleur de ses filiales et d'entités extérieures.
- L'AFD devra fournir des prestations de property professionnel

Travaux déjà conduits

La présente consultation s'inscrit dans la continuité directe de trois phases de travaux déjà menées au sein de SGN/GIL et ses deux structures CIS (cellule Immobilier Siège) et DLO (division Logistique), dont elle constitue l'étape d'atterrissage opérationnel.

Phase 1 : cadrage stratégique SGN (2024 – mi-2025)

Un chantier SGN a été lancé en 2024 afin (i) d'évaluer les enjeux et impacts du futur siège en termes de prestations de services et d'organisation des fonctions GIL, SEC et DSI et (ii) d'assurer, dans une vision « SGN unique », la bonne gestion du futur siège et la réponse aux attentes des différentes usagers. Ces travaux ont produit le diagnostic d'ensemble et le cadrage des organisations cibles.

Phase 2 : définition des organisations cibles et feuilles de route (2025)

Les travaux ont été poursuivis afin de définir l'organisation cible détaillée de GIL « Groupe » pour le Siège, de cadrer les organisations cibles de DLO sur ses trois activités (reprographie, fournitures, bureau d'ordre), d'identifier les impacts RH et les processus cibles, de formaliser la feuille de route 2025–2027 et d'accompagner le dialogue social associé.

Phase 3 : pilotage de la mise en œuvre des réorganisations GIL et DLO (fin 2025 – mi-2026)

À l'issue de cette phase, les grands modes opératoires des pôles cibles auront été formalisés, les besoins en charge identifiés, et la répartition des rôles, responsabilités et interfaces entre équipes aura été précisée.

Phase 4 : pilotage du déploiement de la nouvelle organisation (septembre 2026 – été 2027)

La phase 4, objet du présent marché, vise désormais à piloter le déploiement opérationnel de cette trajectoire, à en sécuriser les jalons et à assurer la bonne coordination des acteurs impliqués.

Cette phase présente plusieurs enjeux de pilotage :

- articuler les chantiers internes GIL avec les jalons du Programme Austerlitz ;
- donner de la visibilité aux équipes et aux parties prenantes sur l'avancement des actions ;
- structurer les instances, les outils de suivi, les circuits d'alerte et de décision ;

- accompagner les référents métiers dans la préparation et la mise en œuvre des chantiers dont ils ont la charge ;
- identifier et instruire les risques, dépendances et arbitrages nécessaires au fil de l'eau.

La présente consultation porte donc sur une prestation d'appui au pilotage du projet de déploiement de la nouvelle organisation GIL, en lien avec le SGN et le Programme Austerlitz.

Objectifs de la mission

Dès lors, la mission du présent marché poursuit trois finalités complémentaires :

- **Installer et faire vivre un dispositif de pilotage projet adapté au déploiement de la nouvelle organisation GIL**, incluant les instances, les outils de suivi, les modalités de reporting, les circuits d'alerte et les supports d'aide à la décision.
- **Sécuriser la trajectoire de déploiement jusqu'à la bascule opérationnelle**, en assurant le suivi des jalons, des risques, des dépendances, des décisions à instruire et des actions à engager avec les parties prenantes concernées.
- **Appuyer les référents GIL dans la conduite des chantiers de déploiement**, notamment sur les volets processus, environnement de travail, outils, logistique, documentation opérationnelle et appropriation par les équipes.

4 Objet du marché

La présente consultation vise à sélectionner un prestataire chargé d'accompagner, à compter de septembre 2026 et jusqu'à l'été 2027, (i) SGN/GIL dans le pilotage du déploiement de sa nouvelle organisation, ainsi que (ii) le Secrétariat général pour la coordination du partage d'informations sur les chantiers transverses SGN ceci dans l'objectif d'un déménagement du groupe AFD dans de nouveaux locaux près de la Gare d'Austerlitz (Programme Austerlitz),.

La prestation comprend pour GIL :

- la mise en place et l'animation d'un dispositif de PMO projet ;
- la consolidation et le suivi de la feuille de route de déploiement ;
- la préparation des instances de pilotage et des supports de décision ;
- le suivi des risques, dépendances, alertes et arbitrages ;
- l'appui méthodologique aux chantiers de déploiement portés par les référents GIL ;
- la coordination opérationnelle avec les interlocuteurs SGN et Programme Austerlitz lorsque les sujets suivis présentent des interdépendances avec leurs propres jalons.

Et pour le SGN, la prestation vise à :

- Assurer le suivi consolidé des chantiers impliquant plusieurs services (GIL, SEC, DSI)
- Préparer et animer les points mensuels SGN
- Fournir un appui méthodologique à la gouvernance du SGN, à travers la production de fiches chantiers et de supports de synthèse destinés aux instances d'arbitrage

L'objectif est de renforcer la lisibilité et l'efficacité de la coordination SGN, en fluidifiant les échanges entre services contributeurs (Immobilier et Logistique, Informatique, Sécurité).

La prestation est structurée en un lot unique.

5 Prestation attendue dans le cadre de la présente consultation

5.1 Détail de la prestation attendue

5.1.1 Volet GIL – accompagnement au pilotage du déploiement de la nouvelle organisation

La prestation attendue s'articule autour de deux axes complémentaires.

L'axe 1 vise à installer le cadre de pilotage global du projet. L'axe 2 vise à décliner ce cadre au niveau des chantiers inscrits dans la feuille de route, afin d'en sécuriser l'exécution opérationnelle.

Axe 1. PMO du projet de déploiement de la nouvelle organisation GIL

a. Installation du mode projet

Le prestataire appuiera SGN/GIL dans la mise en place du dispositif de pilotage du déploiement, incluant notamment :

- la définition du rythme et du format des instances projet ;
- la clarification des rôles entre sponsor, direction de projet, référents chantier et contributeurs ;
- la formalisation des circuits de remontée d'alerte, d'arbitrage et de décision ;
- la structuration des outils de pilotage : feuille de route, planning consolidé, tableau de bord, suivi des actions, registre des risques, suivi des dépendances.

L'objectif est de doter GIL d'un cadre de pilotage lisible, partagé et adapté à une phase de déploiement opérationnel.

b. Suivi de la feuille de route et des jalons critiques

Le prestataire assurera la consolidation et la mise à jour de la feuille de route septembre 2026 – été 2027, en articulation avec les jalons du Programme Austerlitz.

À ce titre, il sera attendu :

- le suivi de l'avancement des chantiers ;
- l'identification des jalons critiques ;
- le suivi des dépendances entre chantiers ;
- la remontée des alertes ;
- la préparation des points d'arbitrage ;
- la formalisation des plans d'action correctifs lorsque nécessaire.

c. Préparation et animation des instances

Le prestataire contribuera à la préparation, l'animation et la documentation des instances de pilotage du projet, notamment :

- points projet opérationnels ;
- comités de suivi ;
- comités de pilotage, selon le dispositif retenu ;
- points bilatéraux avec les référents chantier ;
- points de coordination avec les interlocuteurs SGN ou Programme Austerlitz lorsque nécessaire.

Les supports produits devront permettre de donner une vision claire de l'état d'avancement, des décisions attendues, des risques ouverts et des prochaines étapes.

d. Reporting, aide à la décision et gestion des alertes

Le prestataire produira les éléments de reporting nécessaires au pilotage du projet :

- tableaux de bord d'avancement ;
- supports d'instances ;
- notes d'aide à la décision ;
- relevés d'actions ;
- synthèses de risques et dépendances ;
- fiches d'alerte ou d'arbitrage.

L'enjeu est de faciliter la prise de décision, de sécuriser les délais et de maintenir une vision consolidée de la trajectoire de déploiement.

Axe 2. Appui au pilotage des chantiers de déploiement GIL

Dans le prolongement du dispositif PMO prévu au 1^{er} axe, le prestataire apportera un appui au pilotage des chantiers inscrits dans la feuille de route de déploiement de la nouvelle organisation GIL.

Cet appui portera sur les chantiers priorisés par la direction de GIL au fil de l'eau, en fonction de leur criticité, de leur niveau de maturité et de leurs dépendances avec les jalons de préparation du fonctionnement cible à Austerlitz.

Le prestataire interviendra en soutien des référents chantier désignés par GIL. Il n'aura pas vocation à se substituer à eux dans la définition des contenus métier ni dans la prise de décision, mais à leur apporter un cadre de méthode, de suivi et de formalisation permettant de sécuriser l'avancement des travaux.

À ce titre, l'appui pourra notamment porter sur :

- la formalisation ou l'actualisation des fiches chantier ;
- la clarification des objectifs, jalons, livrables, responsables et échéances ;
- la structuration et le suivi des plans d'action ;
- l'identification des contributeurs et dépendances nécessaires à l'avancement ;
- la préparation, l'animation ou la documentation de réunions et ateliers de travail ;
- la consolidation des décisions et actions issues des échanges ;
- l'identification des risques, points de blocage et besoins d'arbitrage ;
- la remontée des alertes vers les instances de pilotage du projet ;
- la capitalisation des éléments produits en vue de leur transfert aux équipes internes.

L'objectif est d'assurer une mise en mouvement homogène des chantiers de la feuille de route, en garantissant leur suivi, leur documentation et leur articulation avec la trajectoire globale de déploiement.

Pour ce volet GIL, des réunions adhoc seront régulièrement organisées par le prestataire pour effectuer un point d'avancement des travaux et une revue des livrables.

5.1.2 Volet SGN – accompagnement à la coordination du partage d'informations sur les chantiers transverses SGN

Le Programme Austerlitz (PA) a nécessité la mise en place d'une coordination au sein du SGN pour assurer le bon pilotage et suivi des demandes du Programme vis-à-vis du SGN, voire des demandes de la DG.

Objectif général : renforcer la coordination stratégique et opérationnelle du SGN sur les chantiers transverses liés au déménagement vers Austerlitz.

La mission sera articulée autour de trois axes :

1. Préparation et animation des points mensuels SGN
 - Préparer en amont les fiches synthétiques par chantier, sur la base de points bilatéraux avec GIL, SEC et DSI.
 - Animer les réunions mensuelles de coordination SGN avec les responsables concernés.
2. Suivi des décisions et arbitrages
 - Assurer le suivi des décisions prises en point SGN.
 - Identifier, avec l'appui des responsables concernés, les sujets nécessitant un arbitrage et préparer les tableaux de décision correspondants
 - Rappeler les attentes et décisions issues du COPIL Programme
3. Centralisation des informations du Programme Austerlitz et de la DG
 - Partager les actualités Groupe ou Programme ayant un impact pour SGN
 - Mettre à jour les échéances court et moyen terme (SEC, GIL, DSI) en lien avec le programme
 - Appuyer la réalisation des dossiers demandés par le COPIL Programme ou la DG

L'approche attendue repose sur un accompagnement méthodologique, une animation structurée et un rôle actif de facilitateur au sein de la gouvernance SGN

5.2 Modalités et exigences particulières de réalisation

La mission s'étend de septembre 2026 à l'été 2027. Pour le volet GIL, elle requiert une présence régulière sur le siège de l'AFD, estimée à environ mi-temps sur l'ensemble de la période, avec une intensité variable selon les phases (préparation de la bascule, bascule). Pour le volet SGN, la mission est évaluée à 2,5 jours par mois sur la période.

Compte tenu de la nature de la prestation (sécurisation d'une transformation déjà engagée dans un département gérant l'immobilier du Siège de l'AFD), une bonne connaissance du contexte AFD et de la gestion immobilière (si possible dans un contexte d'emménagement dans de nouveaux locaux) constitue un facteur clé de réussite. Le prestataire devra démontrer, dans sa proposition, sa capacité à s'inscrire sans rupture dans la dynamique en cours et sa capacité d'appropriation des travaux conduits depuis 2024 sur le SGN, GIL et DLO, et des interfaces avec le programme Austerlitz).

La prestation pourra donner lieu à des ajustements de périmètre en cours d'exécution, sur décision du commanditaire, afin de tenir compte des aléas du programme Austerlitz et des arbitrages opérés au fil de l'eau.

5.3 Conditions de livraison/d'exécution et interlocuteurs

Le marché sera exécuté dans les locaux de l'AFD qui a son siège au 5 rue Roland Barthes, 75012 Paris.

Des déplacements sont à prévoir sur les sites voisins « Art & Co » (15 rue traversière, 75012 Paris), « Mistral » (Place Louis Armand, 75012 Paris) et Vivacity (151-155 rue de Bercy, 75012 Paris), mais

également, plus exceptionnellement, sur les sites de Proparco (151 rue St-Honoré, 75001 Paris) et d'Expertise France (73 rue de Vaugirard 75006 Paris).

La mission sera placée sous la responsabilité de la direction de GIL Pilloud et de la secrétaire générale de l'AFD, Mme Sylvie BOYER.

5.4 Méthodologie attendue

Le prestataire pourra proposer la méthodologie jugée la plus adaptée pour mener à bien ses activités, en accord avec le responsable de la mission.

Cette méthodologie devra prévoir explicitement :

- un dispositif de gouvernance projet structuré ;
- une feuille de route consolidée et régulièrement actualisée ;
- un reporting périodique sur l'avancement, les risques, les décisions et les alertes ;
- une méthode de suivi des chantiers fondée sur des jalons, livrables, responsables et échéances ;
- une logique d'anticipation des dépendances avec le Programme Austerlitz ;
- des supports de décision synthétiques et directement exploitables ;
- une capitalisation progressive des outils et supports produits au bénéfice des équipes internes.

La méthodologie devra combiner rigueur de pilotage, capacité d'alerte, appui opérationnel aux référents et adaptation aux évolutions du contexte projet.

5.5 Durée estimée de la prestation, étapes intermédiaires, délais d'intervention, etc.

Calendrier prévisionnel

La prestation s'étend de septembre 2026 à l'été 2027.

5.6 Livrables attendus

Les livrables attendus pourront notamment inclure :

Volet GIL - – accompagnement au pilotage du déploiement de la nouvelle organisation

Livrables de cadrage et de pilotage

- note de cadrage du dispositif PMO ;
- macro-planning du déploiement ;
- feuille de route consolidée septembre 2026 – été 2027 ;
- gouvernance projet et calendrier des instances ;
- tableau de bord de suivi du projet ;
- registre des risques, dépendances et alertes ;
- relevés d'actions et supports de suivi.

Livrables d'instances et d'aide à la décision

- supports de comités projet ;
- supports de comités de pilotage ;

- notes d'arbitrage ;
- fiches d'alerte ;
- synthèses d'avancement ;
- tableaux de décisions.

Livrables d'appui aux chantiers

- fiches de cadrage chantier ;
- plans d'action par chantier ;
- matrices de responsabilités ;
- supports d'ateliers ou de réunions de travail ;
- modes opératoires ou documents opérationnels ajustés ;
- supports de partage d'information aux équipes ;
- synthèse des irritants et actions correctives associées.

Volet SGN – accompagnement à la coordination du partage d'informations sur les chantiers transverses SGN

- Support des points de coordination
- Fiches projets mises à jour
- Tableaux de soutien à la décision

5.7 Compétences attendues du Prestataire

Cette mission d'accompagnement des actions de la direction immobilière de l'AFD sera assurée par un prestataire ayant une expérience avérée dans le pilotage de grand projet, ainsi que dans la transformation d'une fonction immobilière et logistique. Sur le volet technique, le prestataire devra également avoir des compétences dans le domaine de l'immobilier et bâtiminaire (facility et/ou property management).

Il devra fournir en ce sens une liste de missions similaires réalisées.

Le prestataire proposera la constitution de l'Equipe projet : CV, rôle et responsabilité du chef de projet et des collaborateurs en appui.

Le Titulaire affectera du personnel de qualification et d'expérience correspondant aux prestations décrites au présent cahier des charges, de manière à atteindre les résultats qui y sont fixés.

6 Validation des livrables par l'AFD

6.1 Processus de validation des livrables

A la réception de chaque livrable, l'AFD aura 10 jours ouvrés pour le valider ou pas. Si l'AFD souhaite amender le livrable, elle communiquera au Prestataire ses commentaires sur ces livrables au plus tard 7 jours ouvrés après leur réception. Le Prestataire aura 7 jours ouvrés pour prendre en compte ces commentaires et proposer une nouvelle version du livrable. Ce processus pourra être renouvelé tant que l'AFD ne sera pas satisfaite du livrable.

Le livrable ne sera validé que sur décision de l'AFD.

Le livrable sera validé par le responsable de la mission, après présentation aux instances de pilotage du projet.

6.2 Critères de validation des livrables

- La clarté et la lisibilité du livrable,
- Le respect des délais,
- Le respect du périmètre de la Prestation demandée,
- etc.

7 Contraintes imposées par l'AFD

Le titulaire s'engage à désigner un interlocuteur unique chargé de suivre le présent marché.

Le titulaire s'engage aux points suivants :

- Ne dépendre directement ou indirectement d'aucun constructeur, promoteur et fabricant de mobilier et certifier disposer de sa totale indépendance vis-à-vis des choix d'entreprises qui pourraient être utilisés dans l'exécution de ses missions. Les conseils qui seront donnés en la matière ne relèvent que de l'exercice intègre de sa profession de conseil et du souci de satisfaire pleinement aux objectifs fonctionnels, économiques et techniques du projet ;
- Ne percevoir aucune rémunération de la part des candidats ou des fournisseurs qui seront amenés à participer aux appels d'offres ;
- Respecter une stricte confidentialité vis-à-vis de l'ensemble des informations et des étapes du projet.

7.1 Usage de la langue française

L'exécution du marché nécessite l'usage permanent de la langue française dans les rapports avec le maître d'ouvrage : documents, réunions, comptes rendus, appels téléphoniques, courriers électroniques, tous livrables, etc.

7.2 Accès du personnel du prestataire

Dès la notification du marché, le prestataire aura à sa disposition la documentation existante relative aux sujets sur lesquels il interviendra.

Il aura accès au système d'information de l'AFD. Il disposera d'un poste de travail électronique et physique dans les locaux de l'AFD. Dans ce cadre, les intervenants du prestataire devront suivre les formations obligatoires, liée à la réglementation bancaire (6 modules de formations MUST ⁽¹⁾), pour une durée totale d'environ 4 heures).

8 Moyens mis à disposition du Prestataire

- Etudes SGN, GIL et DLO
- Organigramme et effectifs des services
- Tout document utile à la mission

¹ 6 modules de formation : Risques et incidents opérationnels, Anticorruption et conflits d'intérêts, Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, Cybersécurité, Continuité d'activité (PCA et PUPA), RGPD

9 Planning prévisionnel de la prestation

Calendrier prévisionnel

L'AFD a pour objectif de finaliser la mission avant juin 2027.

Jalons indicatifs de la mission 1	Dates
Démarrage de la prestation	Septembre 2026
Remise des livrables provisoire	Au fil de l'eau
Remise des livrables finaux	Au fil de l'eau et au plus tard en juin 2027