GOUVERNEMENT
Liberté
Égalité
Fraternité

Direction interministérielle
de la transformation publique

Accord-cadre interministériel relatif à la réalisation de prestations de conseil en stratégie, en organisation et transformation, en efficacité opérationnelle et en intelligence artificielle

CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIÈRES

CCTP

Numéro de consultation : AC_Conseil_2027

Le présent Cahier des Clauses Techniques Particulières comporte 37 pages, numérotées de 1 à 37.

Table des matières

CHAPITRE I – PRÉSENTATION GÉNÉRALE 4

ARTICLE 1 - CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ACCORD-CADRE 4

ARTICLE 2 - OBJET DU MARCHE ET DES LOTS 5

ARTICLE 3 - PRÉSENTATION DE LA DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE (DITP) 5

ARTICLE 4 - MODALITÉS DE TRAVAIL AVEC LES COMMANDITAIRES 5

4.1 MODALITES DE TRAVAIL ENTRE LE COMMANDITAIRE ET LE TITULAIRE 5

4.2 DEROULEMENT DE LA PRESTATION 6

4.3 RESPECT DE LA METHODOLOGIE 7

4.4 COLLABORATION AVEC D'AUTRES TITULAIRES DU MARCHE ET D'AUTRES MARCHES 8

CHAPITRE II - DESCRIPTIF DES LOTS 8

ARTICLE 1 - LOT 1 - CONSEIL EN STRATEGIE 8

1.1 DETAIL DES PRESTATIONS ATTENDUES DANS LE CADRE DU LOT 1 10

1.1.1 Prestation 1 – Élaboration d'un diagnostic stratégique et / ou définition d'une cible stratégique 10

1.1.2 Prestation 2 – Élaboration d'un plan stratégique, dont élaboration de scenarii 11

1.1.3 Prestation 3 – Réalisation d'analyses d'impacts et/ou de risques 12

1.1.4 Prestation 4 – Réalisation de comparaisons pertinentes 12

1.1.5 Prestation 5 – Préparation à la prise de décision stratégique 13

1.1.6 Prestation 6 – Définition d'une stratégie IA 13

1.2 LISTE DES UO DU LOT 1 14

ARTICLE 2 - LOT 2 – CONSEIL EN ORGANISATION ET TRANSFORMATION 15

2.1 DETAIL DES PRESTATIONS ATTENDUES DANS LE CADRE DU LOT 2 16

2.1.1 Prestation 1 - Déclination opérationnelle d'une cible et d'un plan projet opérationnel 16

2.1.2 Prestation 2 - Appui à la mise en œuvre d'un projet 18

2.1.3 Prestation 3 - Accompagnement du changement 19

2.1.4 Prestation 4 - Appui au pilotage de projet 20

2.1.5 Prestation 5 - Diagnostic d'une organisation et/ ou de missions et activités 21

2.1.6 Prestation 6 - Appui à l'identification de cas d'usage, au cadrage, à la mise en œuvre, au prototypage et à l'expérimentation de solutions numériques ou d'IA 21

2.1.7 Prestation 7 - Analyse de faisabilité et/ou d'impact et/ou de risques 22

2.2 LISTE DES UO DU LOT 2 23

ARTICLE 3 - LOT 3 – CONSEIL EN EFFICACITE OPERATIONNELLE 24

3.1 DETAIL DES PRESTATIONS ATTENDUES DANS LE CADRE DU LOT 3 25

3.1.1 Prestation 1 - Réalisation d'un diagnostic de performance : appui à l'état des lieux 26

3.1.2 Prestation 2 - Réalisation d'un diagnostic de performance : appui au diagnostic 26

3.1.3 Prestation 3 - Mise en œuvre de solutions : appui à la phase de conception – expérimentation 27

3.1.4 Prestation 4 - Mise en œuvre de solutions : appui à la construction du plan de généralisation 28

3.1.5 Prestation 5 - Mise en œuvre de solutions : appui à la généralisation 29

3.1.6 Prestation 6 - Mise en œuvre de solutions : appui à l'expérimentation et à la planification de la généralisation de solutions numériques dont outils d'IA 29

3.1.7 Prestation 7 - Appui au pilotage et à la mesure des impacts/gains 30

3.2 LISTE DES UO DU LOT 3 31

CHAPITRE III – CLAUSES COMMUNES A TOUS LES LOTS 31

ARTICLE 1 - MODALITES D'ORGANISATION ET PROFILS MIS EN PLACE PAR LE TITULAIRE 32

ARTICLE 2 - NIVEAUX DE COMPLEXITE DES UO 33

ARTICLE 3 - FRAIS ANNEXES 35

3.1 FRAIS DE DEPLACEMENT 35

3.2 FRAIS DE FOURNITURE D'EQUIPEMENTS TECHNIQUES OU D'OUTILS INFORMATIQUES SUR JUSTIFICATIF (DEVIS) 35

ARTICLE 4 - OUTILS A UTILISER DANS LE CADRE DES PRESTATIONS 35

ARTICLE 5 - GESTION DE LA CONNAISSANCE 36

ARTICLE 6 - CLAUSE ENVIRONNEMENTALE 36

CHAPITRE I – PRÉSENTATION GÉNÉRALE

ARTICLE 1 - CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ACCORD-CADRE

Conformément à la circulaire du Premier ministre du 19 janvier 2022 relative à l'encadrement du recours par les administrations et les établissements publics de l'État aux prestations intellectuelles, la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) doit conclure, sur mandat de la direction des achats de l'État (DAE), un accord-cadre interministériel relatif à des prestations de conseil en stratégie, en organisation et transformation, en efficacité opérationnelle et intelligence artificielle (IA).

Les missions de cet accord-cadre peuvent être réalisées partout en France, y compris dans les territoires ultramarins, et auprès d'administrations. La liste complète des bénéficiaires est précisée dans l'annexe 1 du CCAP.

Le recours aux prestations intellectuelles de cet accord-cadre est réservé à des cas précisément identifiés dans la circulaire précitée pour :

- Acquérir des compétences et expertises dont l'administration ne dispose pas à un instant donné pour lui permettre d'atteindre ses objectifs et mettre en œuvre les transformations attendues par les citoyens français. Une attention particulière sera portée dans la conduite des prestations au transfert de ces compétences et expertises vers les agents publics concernés par le projet et à la capitalisation des connaissances au bénéfice de l'administration ;
- Faire face à un besoin ponctuel en compétences et expertises complémentaires dans la conduite d'un projet lorsque les capacités des services ne permettent pas d'absorber la charge nécessaire à sa mise en œuvre dans les délais impartis. Néanmoins, il sera systématiquement fait appel prioritairement à des agents publics pour réaliser tout ou partie d'un projet avant de solliciter des titulaires externes ;
- Éclairer les décideurs publics d'un regard extérieur afin d'intégrer les innovations ou bonnes pratiques, identifiées dans d'autres pays ou dans le secteur privé, qui pourraient être utiles à la bonne mise en œuvre de l'action et des services publics.

Dans son rôle de conseil aux prescripteurs, le pôle interministériel d'achat de prestations intellectuelles de la DITP et les secrétaires généraux de chaque ministère sont amenés à contrôler le respect de ces dispositions ainsi que les conditions d'engagement et de suivi des prestations.

Le recours aux prestations de cet accord-cadre doit répondre aux exigences fixées par l'article L. 131-1 du code des relations entre le public et l'administration : « *lorsque l'administration décide, en dehors des cas régis par des dispositions législatives ou réglementaires, d'associer le public à la conception d'une réforme ou à l'élaboration d'un projet ou d'un acte, elle rend publiques les modalités de cette procédure, met à disposition des personnes concernées les informations utiles, leur assure un délai raisonnable pour y participer et veille à ce que les résultats ou les suites envisagées soient, au moment approprié, rendus publics* ».

ARTICLE 2 - OBJET DU MARCHE ET DES LOTS

Le présent accord-cadre a pour objet la réalisation de prestations de conseil en stratégie, en organisation et transformation, en efficacité opérationnelle et intelligence artificielle (IA) au bénéfice des différents bénéficiaires listés en annexe 1 au CCAP.

L'accord-cadre est composé de trois lots :

- **Lot 1 – Conseil en stratégie** : ce lot vise à apporter aux décideurs un conseil de nature stratégique consistant, pour un sujet donné, à fournir tous les éléments nécessaires à la prise de décision en mobilisant les techniques d'analyse stratégique, quantitatives et qualitatives, les techniques d'analyse d'impact et en s'appuyant sur la constitution de scénarios documentés et modélisés. Ce lot n'inclut pas l'accompagnement à la mise en œuvre opérationnelle des scenarii documentés.
- **Lot 2 – Conseil en organisation et transformation :** ce lot porte sur la réalisation de prestations permettant de définir et de mettre en œuvre des projets de réforme ou d'amélioration de l'action publique, ou de transformation d'organisations publiques. A cet effet, il s'agit, sur la base de l'énoncé d'un projet, d'en formuler une déclinaison concrète et opérationnelle dans une cible, notamment en concevant l'intégralité du plan de transformation nécessaire à son achèvement. Par ailleurs, la prestation inclut l'accompagnement de sa mise en œuvre à chaque étape, ainsi que la prévision des actions de conduite du changement appropriées. Ce lot a une visée de mise en œuvre opérationnelle.
- **Lot 3 – Conseil en efficacité opérationnelle :** ce lot a pour objet d'accompagner les administrations qui souhaitent renforcer leur efficience, notamment pour les services dont les activités comprennent l'instruction et la gestion de gros volumes de dossiers, et/ou en lien direct avec les usagers (administrations à guichet par exemple). Ce lot permet de mener des projets d'amélioration de l'efficience et de l'efficacité de l'action publique en recourant à la réingénierie de processus de manière participative en associant les agents et les usagers (méthode d'excellence opérationnelle ou « *Lean* ») et aux technologies d'automatisation, de robotisation et d'IA.

L'article 5.2 du CCAP précise l'étendue des prestations de l'accord-cadre ainsi que l'exclusivité accordée aux titulaires.

ARTICLE 3 - PRÉSENTATION DE LA DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE (DITP)

La DITP est instituée par le décret n° 2015-1165 du 21 septembre 2015 modifié. Elle coordonne et accompagne l'action des administrations pour la mise en œuvre du programme de transformation publique décidé par le Gouvernement. Découvrir l'action de la DITP : modernisation.gouv.fr

ARTICLE 4 - MODALITÉS DE TRAVAIL AVEC LES COMMANDITAIRES

4.1 Modalités de travail entre le commanditaire et le titulaire

Le commanditaire fournit lors de la passation de la demande d'achat un cadrage précis de l'objet de la prestation, des besoins en termes de méthodologies et de compétences à mobiliser, et de l'organisation de l'équipe à mettre en place. Ce dispositif tiendra compte des intervenants de l'administration commanditaire affectés au pilotage de la mission, et, le cas

échéant, à la réalisation de la mission, les ressources mises en place par le titulaire venant dans ce cas compléter les ressources internes de l'administration.

Quel que soit le mode de travail retenu entre l'administration et le titulaire, il doit favoriser le transfert de compétence, de méthodologies et d'expertises du titulaire vers l'administration.

Il doit également garantir dans tous les cas l'association des agents ou des usagers et le développement de la capacité d'amélioration des services.

Dans le cas d'un fonctionnement en équipe intégrée entre le commanditaire et le titulaire, c'est-à-dire dans le cas où l'administration met à disposition des ressources opérationnelles pour contribuer aux travaux liés au projet, des règles particulières doivent être mises en place en matière :

- D'organisation de l'équipe et de répartition des rôles entre l'administration et les intervenants du titulaire ;
- De principes de fonctionnement ;
- De règles de travail en groupe et de conduite de réunion ;
- De confidentialité.

Ces règles sont définies conjointement lors du lancement de chaque projet. Elles permettent de tirer parti des bénéfices du fonctionnement intégré ayant trait notamment au transfert de compétences méthodologiques, à la réactivité, à la facilité et au caractère instantané de la communication et de la coordination et à la synergie du travail en équipe.

Les plans de charge et les profils cibles pour chaque partie prenante sont validés en amont du lancement de chacune des phases de la mission, avec le responsable de l'administration commanditaire. Cette validation se traduit par l'émission du bon de commande.

Un dispositif de communication sur l'avancement, la qualité et les risques est mis en place entre, d'une part l'administration commanditaire, et d'autre part le titulaire pour assurer le pilotage et le suivi du projet. La fréquence des échanges sera fixée dans le bon de commande ou, à défaut, lors de la réunion de cadrage après émission de celui-ci.

4.2 Déroulement de la prestation

Les prestations sont menées par une équipe projet du titulaire disposant d'une expérience suffisante au regard de la nature des prestations et d'une capacité à l'appliquer au contexte du secteur public. La composition de l'équipe est soumise au respect de l'article 11.2 - Conditions d'exécution du CCAP.

L'administration commanditaire assure la direction des projets et le contrôle de toute action de communication externe sur ces projets.

Le titulaire n'est pas autorisé à communiquer sur les missions qu'il réalise sans l'autorisation expresse et écrite du commanditaire. Les éléments utilisés pour de telles communications doivent par ailleurs être soumis pour validation au commanditaire, conformément au CCAP.

Le titulaire peut être amené à réaliser les prestations au sein d'une équipe intégrée composée d'une équipe projet de l'administration concernée.

Un dispositif ad hoc de pilotage est défini en fonction de l'organisation projet mise en place au sein de l'administration commanditaire. En tout état de cause, le pilotage et la direction de mission relèvent de l'administration et l'appui fourni par le titulaire respecte les principes d'association des agents ou des usagers, de recherche d'impact à travers les démarches

conduites et d'organisation du transfert de compétences aux équipes internes de l'administration concernée.

Le titulaire peut demander à l'administration la transmission de documents et informations supplémentaires. Toutefois, celle-ci se réserve le droit d'en demander les motifs ou de refuser cette communication.

Le titulaire ne peut se prévaloir d'une insuffisance d'informations pour se décharger de sa responsabilité, sauf à démontrer un lien suffisamment direct entre un refus de communication et un manquement de sa part.

Le titulaire s'engage à répondre à toute demande d'information ou de transmission de documents liée à l'exécution du présent accord-cadre dans les délais suivants, à compter de la réception de la demande par le bénéficiaire :

- Demande simple : 3 jours ouvrés ;
- Demande complexe : 10 jours ouvrés, sous réserve que le bénéficiaire en qualifie la complexité lors de l'envoi ;
- Demande urgente : 24 heures, dûment justifiée par le bénéficiaire lors de sa saisine.

À défaut de réponse dans les délais impartis, le titulaire peut encourir une pénalité prévue à l'article 18.4- Pénalités liée au suivi de l'accord-cadre, du CCAP.

A l'issue de l'émission d'un bon de commande, une ou plusieurs réunions de cadrage ont lieu avec le responsable désigné au sein de l'administration commanditaire, qui assure alors le suivi opérationnel de la prestation, qui fournit la documentation initiale liée à la réflexion demandée (ébauches internes de réflexion, comptes rendus de réunions, documentation technique, courriers), qui fixe le calendrier cible pour la restitution et pour le rapport final.

Le titulaire adapte à chaque mission ses méthodes pour aider les administrations à se moderniser en s'inspirant des meilleures pratiques et en développant des méthodes innovantes dès le cadrage du projet. Il veille à prendre en compte le contexte de la mission, en particulier les contraintes de service, et à s'adapter aux démarches des différentes cultures métiers. Le cadrage du projet doit également prendre en compte les facteurs liés au développement durable.

Une évaluation est établie à la fin de chaque mission par l'administration commanditaire conformément à l'article 14.2.4 Évaluations du titulaire, du CCAP.

Le titulaire peut élaborer en cours d'exécution des prestations différentes versions de la présentation finale qu'il partage avec le responsable en charge du suivi opérationnel de la prestation, afin de recueillir des avis intermédiaires et permettre des réajustements, si besoin.

Les droits de propriété intellectuelle applicables au présent marché sont détaillés dans l'article 20 – Régime des droits de propriété intellectuelle, du CCAP.

4.3 Respect de la méthodologie

L'administration et le titulaire s'engagent à respecter la méthodologie arrêtée en amont de chaque mission, préalablement à l'émission du bon de commande.

Le titulaire apporte son expertise en matière de méthodologie, qu'il soumet à l'administration pour validation.

Les livrables à destination du grand public fournis par les titulaires doivent être accessibles aux personnes en situation de handicap en application de la directive (UE) 2019/882 du Parlement

européen et du Conseil du 17 avril 2019 relative aux exigences en matière d'accessibilité applicables aux produits et services (European Disability Act).

La proposition du titulaire doit inclure un plan de transfert de compétences, ajustable en fonction de la réalité du projet et des besoins de l'administration.

Ce transfert est strictement limité au périmètre du projet, ainsi qu'aux savoir-faire et méthodologies nécessaires à sa bonne mise en œuvre par le commanditaire au sein de son organisation.

Il n'est pas attendu du titulaire qu'il dispense des formations générales (telles que la gestion de projet globale), ces prestations étant portées par d'autres véhicules contractuels.

4.4 Collaboration avec d'autres titulaires du marché et d'autres marchés

Le titulaire d'un lot pourra être amené à collaborer avec tout autre titulaire (d'un autre lot ou d'un autre contrat de la commande publique conclu par le commanditaire) lorsque l'exécution d'un projet nécessite leur intervention conjointe. Cette collaboration prend la forme de réunions mutualisées, lorsque les présentations et arbitrages concernent plusieurs prestataires. Une collaboration transparente et entière est attendue de la part des titulaires.

La coordination entre les différents prestataires est réalisée par l'administration.

Par exemple, la DITP est utilisatrice de l'accord-cadre interministériel relatif à la conception, l'organisation et la réalisation d'évènements. Sont considérés comme événements, au titre de ces marchés, des événements de mobilisation citoyenne ou encore des colloques/débats nationaux tels qu'ils peuvent être organisés dans le cadre du présent marché.

CHAPITRE II - DESCRIPTIF DES LOTS

Chaque article du présent chapitre décrit l'objet du lot, les compétences et type de prestations attendues, puis illustre par une liste non exhaustive des exemples de livrables qui pourront être commandés et indique les unités d'œuvre (UO) concernées par le lot.

Les profils attachés aux niveaux des UO ainsi que les niveaux de complexité sont décrits au chapitre III du présent document.

ARTICLE 1 - LOT 1 - CONSEIL EN STRATEGIE

Les prestations attendues dans ce lot recouvrent les phases amont du cycle de vie d'un projet, et doivent faciliter et éclairer la prise de décision stratégique de responsables de haut niveau (cabinets ministériels directeurs d'administration centrale, directeurs d'établissements publics ou d'opérateurs), etc. Ces commandes de nature stratégique peuvent intervenir par exemple dans le cadre :

- De la mise en place ou de l'évolution d'une nouvelle politique publique, ou de réflexion portant sur la refonte de dispositifs de politique publique existants,
- D'une réflexion portant sur la création, le repositionnement ou la refonte d'organisations pour répondre à des nouvelles missions ou à la révision des ressources allouées,
- De revues de mission destinées à réévaluer le périmètre d'intervention d'une administration,
- De la définition du projet stratégique d'une organisation,
- De la définition de la stratégie IA d'une organisation,

- De l'accompagnement stratégique d'un CODIR pendant une phase critique,

Elles peuvent revêtir différentes formes, en fonction de la maturité du projet.

S'appuyant sur des faits non orientés, les prestations de conseil demandées apportent un éclairage aux responsables publics en charge de la prise de décision stratégique. Elles contiennent notamment, pour chaque projet donné :

- La définition fine des enjeux et du niveau d'ambition du projet, intégrant le cas échéant des scenarii alternatifs ;
- La définition de *scenarii* stratégiques, intégrant notamment l'analyse des impacts budgétaires, sociaux, techniques, organisationnels, juridiques etc. sur la politique publique concernée ou l'administration concernée et son écosystème, à divers horizons de temps ;
- La qualification de l'ensemble des moyens nécessaires, humains, techniques et budgétaires, à la mise en œuvre des *scenarii* et du niveau d'effort requis pour chaque scénario (ex : besoin d'alignement stratégique, moyens techniques, prérequis juridiques, impacts organisationnels, impacts sur les métiers et les modes de fonctionnement, besoins d'accompagnement technique et humain) ;
- L'identification des facteurs clefs de succès de mise en œuvre, des risques et actions correctives associés, des interdépendances et des modalités de suivi (indicateurs de performance et de résultats) ;
- La préparation de l'exécution, notamment par la fourniture d'une macro feuille de route intégrant les différentes dimensions du projet. Cette feuille de route se limite dans cette prestation au niveau de finesse nécessaire et suffisant pour la prise de décision stratégique sans aller jusqu'à l'exécution opérationnelle et la conduite du changement ;
- La préparation à la prise de décision stratégique, notamment par la production de tout support de synthèse adapté à la prise de décision (présentations, tableurs ou tout autre support équivalent), ainsi qu'une stratégie de déploiement de la décision.

Pour réaliser ces prestations, le titulaire fait appel aux principales compétences suivantes :

- Les méthodologies déployées par le métier du conseil en stratégie, et principalement l'analyse stratégique, la modélisation etc. ;
- La maîtrise des problématiques particulières liées à la transformation dans le secteur public : enjeux juridiques, sociaux, budgétaires, numériques et organisationnels spécifiques au secteur public ;
- La connaissance des principales politiques publiques portées par les bénéficiaires du marché ;
- La maîtrise des enjeux liés à la transformation numérique et à l'intelligence artificielle ;
- La capacité à interagir avec des décisionnaires de haut niveau (administrations ou cabinets ministériels) ;
- La capacité à conduire un projet multi-acteurs, au niveau interministériel, et plus largement, à accompagner une démarche au sein d'un large écosystème d'acteurs incluant par exemple des opérateurs de l'État, des collectivités territoriales mais aussi des acteurs privés ou associatifs.

1.1 Détail des prestations attendues dans le cadre du lot 1

Les 6 prestations décrites ci-dessous doivent permettre à l'administration d'être accompagnée sur tout ou partie des phases et/ ou dimensions d'un projet, selon son besoin :

- Prestation 1 – Élaboration d'un diagnostic stratégique et / ou définition d'une cible stratégique
- Prestation 2 – Élaboration d'un plan stratégique, dont élaboration de scenarii
- Prestation 3 – Réalisation d'analyses d'impacts
- Prestation 4 – Réalisation de comparaisons pertinentes
- Prestation 5 – Préparation à la prise de décision stratégique
- Prestation 6 – Définition d'une stratégie IA

Ces prestations peuvent être commandées indépendamment les unes des autres.

1.1.1 Prestation 1 – Élaboration d'un diagnostic stratégique et / ou définition d'une cible stratégique

L'objectif de cette prestation consiste à mener une analyse stratégique permettant d'apporter un éclairage aux responsables publics en charge de la prise de décision de haut niveau. Cette analyse peut porter sur le diagnostic stratégique d'un existant, destiné à mettre en lumière les forces, faiblesses et cibles d'évolution d'un dispositif, d'une politique publique, le besoin de repositionnement d'une administration ou d'une organisation publique ou porter directement sur la définition d'une cible stratégique.

Pour réaliser cette prestation, le titulaire dispose des capacités, compétences et outils pour :

- Analyser l'ambition du projet et présenter de manière claire les enjeux stratégiques qui en découlent et le périmètre de la réflexion ;
- Structurer une analyse stratégique complète sur le sujet du projet ;
- Définir et conduire une collecte de données pertinente et efficace, incluant par exemple :
    - La capitalisation sur des études prospectives (dont notamment : macro-tendances dans le secteur objet de la prestation, impact des révolutions technologiques, évolutions sociétales y compris en matière de développement durable et de transition écologique ou en matière d'IA) ;
    - L'analyse de données existantes sur des démarches ou politiques publiques similaires dans d'autres lieux ou contextes (équivalent à une analyse de marché pour un acteur privé ;
    - La récupération et l'analyse de données potentiellement massives (par exemple sites web, publications, activité) et/ou en données ouvertes ;
    - La conduite d'entretiens.
- Produire une vision stratégique détaillée, incluant si cela est nécessaire des alternatives.

	Diagnostic stratégique et/ou définition d'une cible stratégique
Exemples de livrables / Résultats attendus	• Diagnostic stratégique d'un dispositif de politique publique, d'une administration ou d'une organisation publique • Définition d'une cible stratégique intégrant une définition fine des enjeux, du niveau d'ambition du projet et couvrant les aspects métier, budgétaire, sociaux, organisationnels, de fonctionnement, de gouvernance, avec si besoin, la qualification de différentes options stratégiques soumises au choix des commanditaires

1.1.2 Prestation 2 – Élaboration d'un plan stratégique, dont élaboration de scenarii

L'objectif de cette prestation consiste à produire un plan stratégique, assorti si besoin de scénarios et macro feuilles de route de déploiement, afin d'éclairer la prise de décision stratégique par la prise en compte des impacts opérationnels de celle-ci. La conception détaillée des feuilles de route en vue de la conduite d'un projet et la mise en œuvre de l'accompagnement au changement sont exclues du périmètre de ce lot.

Pour réaliser cette prestation, le titulaire dispose des capacités, compétences et outils pour :

- Définir toutes les implications opérationnelles d'une décision stratégique (structures organisationnelles, ressources humaines, budgétaires, moyens à mobiliser pour atteindre la cible etc.) et proposer différents scenarii si nécessaire ;
- Identifier et qualifier les impacts dans le champ numérique, dans les systèmes d'information et par l'intégration de l'intelligence artificielle le cas échéant ;
- Identifier les besoins potentiels en accompagnement du changement et les traduire dans un plan de conduite du changement ;
- Traduire dans un macro-calendrier réaliste les grands jalons de réalisation du plan stratégique ;
- Définir les indicateurs de mesure des résultats intermédiaires et finaux.

	Élaboration d'un plan stratégique
Exemples de livrables / Résultats attendus	• Plan stratégique décrivant la mise en œuvre de la cible stratégique définie, assorti si besoin des scénarios possibles pour la mise en œuvre avec analyses des avantages et inconvénients de chacun • Macro-feuilles de route pour chaque scénario, incluant une description du scénario, des jalons clés de mise en œuvre, des impacts budgétaires, humains et outils, des bénéfices attendus pour la politique publique concernée, un macro-plan de conduite du changement et une proposition de dispositif d'évaluation ex-post • Analyse des impacts de chaque option stratégique • Indicateurs de mesure des résultats

1.1.3 Prestation 3 – Réalisation d'analyses d'impacts et/ou de risques

L'objectif de cette prestation est de réaliser, en lien avec une proposition de l'administration (un nouveau dispositif, une proposition d'organisation…) ou pour approfondir un scénario, une analyse d'impact à définir selon le besoin (économique, social, environnemental, informatique, juridique, qualité de service usagers…) permettant d'anticiper les impacts de la proposition, du scénario, de la décision…de manière à éclairer des arbitrages à venir.

Pour réaliser cette prestation, le titulaire dispose des capacités, compétences et instruments (réseaux professionnels, accès aux bases documentaires, capacités d'analyse de données, expériences propres, …) pour :

- Définir le ou les axes d'impacts à analyser en lien avec le dispositif, la décision, etc. ayant fait l'objet d'un arbitrage ;
- Définir les analyses à réaliser pour qualifier le ou les axes d'impacts retenus, et construire le modèle d'analyse ;
- Obtenir les éléments (données etc.) nécessaires à l'analyse ;
- Réaliser l'analyse selon la grille ou le modèle retenu ;
- Formaliser l'analyse d'impacts et/ou de risques, et mettre en exergue les dimensions permettant d'éclairer la décision.

	Réalisation d'analyses d'impacts
Exemples de livrables / Résultats attendus	• Note de cadrage de l'analyse d'impacts • Méthodologie de l'analyse (modèle, grille…) • Rapport d'étude d'analyse d'impact incluant la présentation des résultats de l'analyse et les préconisations formulées

1.1.4 Prestation 4 – Réalisation de comparaisons pertinentes

L'objectif de cette prestation consiste à réaliser une comparaison (d'une organisation, d'un dispositif, d'une politique publique etc.) sur la base de critères documentés et qualifiés, avec des équivalents publics ou privés, nationaux ou internationaux, afin d'éclairer les choix des décideurs publics.

Pour réaliser cette prestation, le titulaire dispose des capacités, compétences et instruments (réseaux professionnels, accès aux bases documentaires, capacités d'analyse de données, expériences propres, …) pour :

- Rechercher et documenter des exemples inspirants d'autres projets à l'international ou en France, des modèles ou typologies qui pourraient s'avérer particulièrement utiles et pertinents pour le projet concerné ;
- Comparer des politiques publiques, expérimentations ou projets sur des axes similaires d'analyses (parangonnage).

	Réalisation de comparaisons pertinentes
Exemples de livrables /	• Note de cadrage de l'étude en fonction du sujet à analyser décrivant notamment la méthodologie de l'étude et techniques adoptées (réseaux d'experts de différents pays, données massives, …)

Résultats attendus	• Rapport d'étude de la comparaison

1.1.5 Prestation 5 – Préparation à la prise de décision stratégique

L'objectif de cette prestation consiste à produire des documents de synthèse à destination du commanditaire du projet et des parties prenantes à la décision stratégique (cabinets ministériels, CODIRs…). Ces documents devront présenter l'ensemble de l'étude (objectifs, analyse stratégique, scénarios possibles, conditions de mise en œuvre, …) à un décideur afin que celui-ci puisse élaborer sa décision. Ces éléments sont présentés de manière factuelle et non orientée.

Pour réaliser cette prestation, le titulaire dispose des capacités, compétences et outils pour formaliser de manière claire et synthétique les éléments clé d'une étude stratégique, dans des supports communément employés par l'administration (note, présentation, tableaux …).

	Préparation à la prise de décision stratégique
Exemples de livrables / Résultats attendus	• Documents de présentation synthétique de l'étude aux instances de décision du commanditaire (ex : présentation, note de synthèse, tableaux, …), comprenant le cas échéant des annexes.

1.1.6 Prestation 6 – Définition d'une stratégie IA

L'objectif de cette prestation consiste à accompagner une administration ou une organisation publique dans la définition ou l'évolution de sa stratégie en matière d'IA. La prestation recouvre la capacité à définir le rôle et la place que l'IA doit jouer dans le métier, le fonctionnement et les processus de l'organisation considérée, les choix à opérer en matière de souveraineté des outils, de souveraineté économique, de gouvernance des données, d'infrastructures et les impacts sur le cadre juridique et réglementaire de l'action de cette organisation, ainsi que les impacts en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et d'accompagnement du changement.

Pour réaliser cette prestation, le titulaire dispose des capacités, compétences et outils pour :

- Comprendre et identifier le rôle et la place que l'IA occupe, ou pourrait occuper dans une organisation, en soutien à la délivrance des politiques publiques ou au fonctionnement de l'organisation, ainsi que les impacts associés ;
- Qualifier le potentiel de l'IA au sein d'une organisation c'est-à-dire en faire une estimation à la fois en termes de gains quantitatifs et qualitatifs, et une analyse de faisabilité métier, technique, juridique, organisationnelle et sociale ;
- Proposer au commanditaire des options qualifiées pour qu'il se positionne en matière de grands choix d'infrastructures, d'orientations techniques (notamment de souveraineté des outils etc.), de gouvernance des données, etc. ;
- Proposer au commanditaire des options qualifiées entre achat d'outils de marché ou de développement d'un outil interne, ou entre plusieurs outils de marché ;
- Documenter les impacts sur le cadre juridique et réglementaire de l'action de cette organisation ;

- Documenter les impacts prévisionnels sur l'ensemble des dimensions métier et fonctionnelles de l'organisation ;
- Documenter les impacts en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et en matière d'accompagnement au changement.

  La réalisation de cette prestation requiert la mobilisation d'expertises internes spécialistes des sujets d'IA de la part du titulaire.

	Définition d'une stratégie IA
Exemples de livrables / Résultats attendus	• Document de présentation de la stratégie en matière d'IA pour une organisation, avec définition d'une cible, explicitation de la plus-value attendue et/ou des risques appréhendés, et documentation des grandes orientations sur l'ensemble des dimensions attendues (voir ci-dessus).

1.2 Liste des UO du lot 1

	Portage du projet ou apport d'une forte expertise		Direction de projet ou apport d'expertise		Pilotage des travaux		Réalisation niveau avancé		Réalisation niveau de base	
Niveaux	**UO**	**Jxh**	**UO**	**jxh**	**UO**	**jxh**	**UO**	**jxh**	**UO**	**jxh**
Prestation 1 - Élaboration d'un diagnostic stratégique et / ou définition d'une cible stratégique										
Simple	UO 1.1.1	0	UO 1.1.2	2	UO 1.1.3	2,5	UO 1.1.4	5	UO 1.1.5	5
Moyen	UO 1.1.6	2	UO 1.1.7	2	UO 1.1.8	2,5	UO 1.1.9	5	UO 1.1.10	5
Complexe	UO 1.1.11	2	UO 1.1.12	2	UO 1.1.13	2,5	UO 1.1.14	5	UO 1.1.15	0
Prestation 2 - Élaboration d'un plan stratégique, dont élaboration de scenarii										
Simple	UO 1.2.1	0	UO 1.2.2	2	UO 1.2.3	2,5	UO 1.2.4	5	UO 1.2.5	5
Moyen	UO 1.2.6	2	UO 1.2.7	2	UO 1.2.8	2,5	UO 1.2.9	5	UO 1.2.10	5
Complexe	UO 1.2.11	2	UO 1.2.12	2	UO 1.2.13	2,5	UO 1.2.14	5	UO 1.2.15	0
Prestation 3 : Réalisation d'analyses d'impacts										
Simple	UO 1.3.1	0	UO 1.3.2	2	UO 1.3.3	2,5	UO 1.3.4	5	UO 1.3.5	5
Moyen	UO 1.3.6	2	UO 1.3.7	2	UO 1.3.8	2,5	UO 1.3.9	5	UO 1.3.10	5
Complexe	UO 1.3.11	2	UO 1.3.12	2	UO 1.3.13	2,5	UO 1.3.14	5	UO 1.3.15	0
Prestation 4 : Réalisation de comparaisons pertinentes										
Simple	UO 1.4.1	0	UO 1.4.2	2	UO 1.4.3	2,5	UO 1.4.4	5	UO 1.4.5	5
Moyen	UO 1.4.6	2	UO 1.4.7	2	UO 1.4.8	2,5	UO 1.4.9	5	UO 1.4.10	5
Complexe	UO 1.4.11	2	UO 1.4.12	2	UO 1.4.13	2,5	UO 1.4.14	5	UO 1.4.15	0
Prestation 5 : Préparation à la prise de décision stratégique										
Simple	UO 1.5.1	0	UO 1.5.2	2	UO 1.5.3	2,5	UO 1.5.4	5	UO 1.5.5	5
Moyen	UO 1.5.6	2	UO 1.5.7	2	UO 1.5.8	2,5	UO 1.5.9	5	UO 1.5.10	5
Complexe	UO 1.5.11	2	UO 1.5.12	2	UO 1.5.13	2,5	UO 1.5.14	5	UO 1.5.15	0
Prestation 6 : Définition d'une stratégie IA										
Simple	UO 1.6.1	2	UO 1.6.2	2	UO 1.6.3	2,5	UO 1.6.4	5	UO 1.6.5	5

Moyen	UO 1.6.6	2	UO 1.6.7	2	UO 1.6.8	2,5	UO 1.6.9	5	UO 1.6.10	5
Complexe	UO 1.6.11	2	UO 1.6.12	2	UO 1.6.13	2,5	UO 1.6.14	5	UO 1.6.15	0

ARTICLE 2 - LOT 2 – CONSEIL EN ORGANISATION ET TRANSFORMATION

Ce lot est destiné à traduire de façon opérationnelle une cible stratégique définie par l'administration, fixer les objectifs de mise en œuvre associés, définir un chemin pour y parvenir (calendrier, évolutions organisationnelles, RH, techniques, juridiques et budgétaires), évaluer le dimensionnement, le coût, l'impact prévisionnel, préparer le démarrage du projet et accompagner son déploiement. Chaque prestation intègre le champ de contraintes propres à la politique publique et aux organisations concernées par le projet en association avec les parties prenantes.

Quels que soient les projets, le titulaire doit faire preuve de ses capacités et compétences en matière :

- D'expertise sur différents domaines (mobilisés plus ou moins selon la dominante des projets) :
    - Organisation-fonctionnement et gouvernance ;
    - Conception de services publics et qualité de service ;
    - Budget, de modélisation économique, d'évaluation de retour sur investissement ;
    - Numérique et IA, avec une capacité d'analyse du potentiel des leviers numériques et IA en matière d'efficacité des politiques publiques, de qualité de service pour les usagers, et d'évaluation des impacts sur les métiers l'organisation et les ressources humaines du commanditaire) ;
    - Management, de définition de rôles et responsabilités dans une organisation, de ressources humaines ;
    - Définition des besoins et des attentes des usagers, compréhension de la segmentation des usagers ;
    - Dimensionnement des organisations et trajectoires de mise en œuvre ;
    - Accompagnement du changement ;
- De mesure de performance (définition d'indicateurs adaptés à chaque projet), et de mesure d'impact (juridiques, organisationnels, SI, budgétaires…) ;
- De gestion de projet et des risques ;
- D'animation, échanges avec les parties prenantes du projet : décideurs, encadrants, acteurs de terrain, usagers, mais aussi sessions de travail avec l'équipe du porteur du projet ;
- De restitutions à différents niveaux hiérarchiques selon les modalités convenues avec le porteur du projet en début de prestation : comptes rendus, relevés de conclusions, notes, synthèses anonymes ;
- De modélisation, schématisation, présentations visuelles pour embarquer les parties prenantes ou en vue d'arbitrages ;
- De recueil, et de traitement et analyse de données quantitatives ;
- D'analyse et de synthèse dans des délais contraints.

Le titulaire devra accorder la plus grande attention :

- Aux différentes parties prenantes, autant aux décideurs et partenaires institutionnels qu'aux acteurs de terrain et aux usagers ;
- À la mobilisation de méthodes itératives, avec des interactions rapprochées si cela est pertinent (à l'exemple des démarches « agiles ») ;
- Au fait que les échanges, réunions ou encore séminaires puissent se faire en présence ou à distance avec des méthodes et outils appropriés conformes aux politiques de cybersécurité de l'État telles que mentionnées à l'article 11.3.3 du CCAP.

2.1 Détail des prestations attendues dans le cadre du lot 2

On distingue 6 catégories de prestations au titre de ce lot :

- Prestation 1 - Déclination opérationnelle d'une cible et d'un plan projet opérationnel
- Prestation 2 - Appui à la mise en œuvre d'un projet
- Prestation 3 - Accompagnement du changement
- Prestation 4 - Appui au pilotage de projet
- Prestation 5 - Diagnostic d'une organisation et/ ou de missions et activités
- Prestation 6 - Appui à l'identification de cas d'usage, au cadrage, à la mise en œuvre, au prototypage et à l'expérimentation de solutions numériques ou d'IA
- Prestation 7 - Analyse de faisabilité et/ou d'impact et/ou de risques

2.1.1 Prestation 1 - Déclination opérationnelle d'une cible et d'un plan projet opérationnel

Une fois l'ambition stratégique définie et décidée, il s'agit de la décliner dans une cible opérationnelle, assortie d'objectifs opérationnels et d'envisager les modalités et la trajectoire pour les atteindre.

Si la construction d'un plan projet opérationnel comporte dans tous les cas, un ensemble de points méthodologiques et livrables communs, le titulaire est tenu de s'adapter aux spécificités de chaque projet qui varient principalement en fonction :

- Du domaine concerné, qui peut être un domaine sectoriel de politiques publiques (par exemple : emploi, intérieur, éducation, social) ou un domaine dit fonctionnel ou « transverse » ;
- Du type de projet : transformation ou mise en place d'une offre de service, d'une politique publique, ou d'un dispositif, une revue des missions, la réforme d'une ou plusieurs organisations et services de l'État, des scénarios de transition RH (GPEEC, évolution des métiers), une revue de modèle économique ou tarifaire ou de prestations. Il arrive souvent que les sujets s'imbriquent : par exemple une revue d'une offre de service pour mieux l'aligner avec les besoins des utilisateurs et en même temps, revue de l'organisation en conséquence, des métiers et définition du nouveau service qui viendra compléter la palette existante ;
- Du caractère expérimental ou non du projet. Les expérimentations – tests de scénarios - se déroulent souvent sur une période plus longue avec des phases de moindre activité (au moment du suivi du déroulement de l'expérimentation notamment) ;
- Des parties prenantes à associer : nombre et qualité ;

- Des données et algorithmes disponibles : données exploitables, autorisations nécessaires ; des contraintes propres au porteur du projet hors les contraintes communes à l'administration.

	Élaboration d'une cible opérationnelle et d'un plan projet opérationnel
Exemples de livrables / Résultats attendus	• Note de cadrage spécifiant l'ensemble des dimensions du projet • État des lieux et diagnostic de la situation, synthèse d'antériorité • Cible opérationnelle : enjeux, schéma cible, objectifs opérationnels, gains attendus • Scénarios opérationnels : principes directeurs, dimensions, qualification selon critères (niveaux d'investissement, faisabilité…), trajectoire(s) possible(s), mesures d'impact et d'alignement avec l'ambition initiale, • Plan de mise en œuvre : plan structuré et cadencé (jalons, feuille de route), prérequis (fonctionnels, juridiques, SI, organisationnels, budgétaire…), modalités de suivi du plan • Cartographie des risques et plan de maîtrise des risques • Modèle économique du projet (investissement, ROI attendu, contributions…) • Fiche chantier détaillée par chantier identifié : périmètre, porteur(s), échéances. • Tableau de bord et indicateurs de suivi et de résultats du projet • Présentations orientées aide à la décision en cas d'options à arbitrer (scénarios) • Fichiers sources (données, graphiques, modèles, schémas, maquettes écrans, programmes…), le cas échéant, servant à alimenter les livrables • Supports d'ateliers, de réunion, de séminaire • Comptes rendus, relevés de conclusions, synthèse des points clés • Feuille de route de la prestation • Outils de répartition des tâches, de suivi et de pilotage de la mission et des risques associés • Système de partage de documents conforme aux règles de sécurité informatique (cf. CCAP)
Exemples de livrables spécifiques attendus selon le type de projet	• Cartographie des besoins, des services, d'acteurs, d'écosystème des SI, API disponibles… • Simulateur chiffré d'impact paramétrable (et code source le cas échéant), permettant de comparer les résultats de différentes hypothèses choisies (projections RH, économique, tarifaire ou autre) sur la base de jeux de données exploitables, d'algorithme décisionnel et d'une méthode, eux-mêmes à définir

	• Schémas d'évolution (avant / après) : services, métiers, organisation, usages et usagers, gouvernance, processus • Maquettes écrans statiques / dynamiques (cinématique de navigation) permettant de tester et valider un concept (sans aller jusqu'au prototype développé informatiquement selon l'environnement et les technologies souhaitées par le commanditaire du projet) • Résultats de tests usagers • Analyses spécifiques : juridiques, financières…

2.1.2 Prestation 2 - Appui à la mise en œuvre d'un projet

Il s'agit d'apporter aux porteurs de projet, au-delà de la construction d'un plan projet opérationnel, un soutien pour :

- Sécuriser le démarrage du projet et son bon avancement ;
- Appuyer le déroulement d'une expérimentation, l'évaluer ;
- Accompagner le déploiement d'un projet sur plusieurs sites.

Pour cette prestation, le titulaire devra posséder les capacités et compétences pour :

- Élaborer et structurer une feuille de route détaillée et cohérente ;
- Proposer un outillage approprié, de manipulation aisée, pour faciliter le suivi de la feuille de route (par jalons, actions, responsable d'action, résultats attendus), sa mise à jour et les besoins en termes de restitution dans les différentes instances ad hoc ;
- Proposer une méthode d'animation du suivi, d'entretien d'une dynamique de mise en œuvre, et des outils associés à adapter selon le contexte (réseaux sociaux, outils collaboratifs) ;
- Concevoir des guides pratiques de mise en œuvre adaptés aux destinataires selon leur profil, des sessions de sensibilisation, des phases tests, prévoir des événements mobilisateurs (rencontres, voyage d'étude…) ;
- Animer des comités de pilotage et/ou de suivi opérationnel ;
- Retenir et mettre en place une méthode pour faire un bilan de l'expérimentation menée dans le cadre de ce lot, faire un bilan final.

Point d'attention : l'outillage s'appuiera de préférence sur les outils existants du porteur de projet ou sur ceux du socle interministériel de logiciels libres (SILL) recommandé par la direction interministérielle du numérique (DINUM), dont la liste, évolutive, est consultable ici : https://code.gouv.fr/sill/.

Les expérimentations envisagées dans le cadre de ce lot sont distinctes de celles qui sont menées via des expertises plus spécifiques, comme par exemple celles qui nécessitent une expertise pointue en sciences comportementales ou encore en design de services. Ces expérimentations sont menées par l'administration via la mobilisation d'autres marchés.

	Appui à la mise en œuvre d'un projet
Exemples de livrables /	• Feuille de route détaillée

Résultats attendus	• Outils de pilotage, de suivi de la feuille de route, tableaux de bords • Modalités d'animation de la mise en œuvre • Supports de réunions, comités de pilotage et comptes rendus • Guides, kit de déploiement, supports de sensibilisation • Bilan de tests, d'expérimentation, guide de bonnes pratiques • Supports d'atelier, de réunion, de séminaire • Comptes rendus, relevés de conclusions, synthèse des points clés • Système de répartition des tâches de la mission et suivi d'avancement (kanban) • Système de partage de documents conforme aux règles de sécurité informatique (cf. CCAP) • Création de vidéos, infographies, design de marque

2.1.3 Prestation 3 - Accompagnement du changement

Une vigilance particulière doit être portée à l'accompagnement au changement pour donner toute leur place aux équipes et ainsi favoriser leur appropriation du projet, susciter leur engagement, avoir un effet accélérateur durant la phase de mise en œuvre et atteindre de manière pérenne les objectifs visés. En particulier, le titulaire devra disposer de la capacité à accompagner des organisations dans le cadre d'évolutions métier, organisationnelles ou RH ou encore liées à la mise en œuvre d'outils numériques ou d'IA.

Concrètement, il sera attendu du titulaire un appui pour :

- Anticiper les impacts sociaux du projet dès sa phase amont ;
- Proposer une stratégie d'accompagnement au changement et de mobilisation pour capitaliser sur le potentiel et la connaissance des collaborateurs et des managers, favoriser les temps collectifs avec les agents ou les usagers et les responsabiliser dans le succès du projet ;
- Soutenir concrètement les porteurs de projet dans la mise en œuvre de cette stratégie.

Pour ce faire, le titulaire devra posséder les compétences, savoir-faire et outils pour :

- Maîtriser les enjeux sociaux et les dynamiques à l'œuvre dans une période de transformation ;
- Constituer et animer des communautés aux profils variés tout au long de la démarche (communautés de managers intermédiaires, communautés d'utilisateurs, etc.) pour favoriser les transitions et la co-construction avec les parties prenantes, partager les bonnes pratiques ou encore identifier des pistes de solution nouvelles ;
- Préparer et animer des temps forts de présentation et de temps collectifs sur les projets, selon des formats variés et innovants, en présentiel comme à distance ;
- Mobiliser, le cas échéant, des « témoins » d'autres organisations ayant été confrontées à des enjeux similaires pour inspirer et élargir les cadres de référence, produire des supports de communication pédagogiques adaptés aux populations visées en amont, pendant et à l'heure du bilan du projet ;

- Préparer et dispenser des actions de sensibilisation visant tout particulièrement à donner les savoir-faire nécessaires aux porteurs de projet, en fonction des enjeux spécifiques soulevés par le déploiement du projet.

A ces compétences devront s'ajouter des postures à même de favoriser l'alliance et la cohésion avec les porteurs de projets et les équipes : posture empathique se traduisant par une capacité d'écoute active et une compréhension des positionnements liés à un contexte de transformation ; posture d'ouverture pour ajuster les approches au niveau de maturité des collectifs ; capacité à s'intégrer au sein des équipes pour soutenir un transfert de compétences, de méthodes et outils et favoriser leur autonomisation progressive ; intelligence relationnelle pour susciter la confiance, etc.

	Accompagnement du changement
Exemples de livrables / Résultats attendus	• Cartographie des parties prenantes • Plan d'accompagnement du changement, dont plan de communication et de formation si nécessaire • Supports de séminaires, supports d'ateliers de temps collectifs • Supports de communication : formulaires, bulletins, capsule vidéo, publications, etc. • Supports de sensibilisation

2.1.4 Prestation 4 - Appui au pilotage de projet

Cette prestation ne peut être commandée qu'à l'exclusion des autres prestations du lot, dans le cas où le commanditaire ne dispose que d'un besoin en pilotage de projet.

Il s'agit d'assister le commanditaire dans le pilotage d'un projet, afin de garantir la tenue des délais, anticiper, suivre et maîtriser les risques, coordonner les différentes parties prenantes, organiser les instances, piloter le budget du projet, piloter les indicateurs et mesurer l'atteinte des objectifs fixés au démarrage du projet.

Pour cette prestation, le titulaire devra posséder les capacités et compétences pour :

- Définir les modalités de pilotage (gouvernance, calendrier, indicateurs de suivi et de résultats…) ;
- Préparer, organiser, animer les instances liées au projet (niveau opérationnel et/ou stratégique), et restituer leurs conclusions ;
- Construire et/ou mettre à jour les outils de pilotage de projet (fiche météo, suivi des actions, suivi du calendrier, …) ;
- Anticiper, piloter et maîtriser les risques, remonter les alertes aux instances décisionnelles et proposer des solutions.

	Appui au pilotage de projet
Exemples de livrables /	• Supports d'instance et comptes rendus • Outils de suivi de projet (fiches météo, suivi des actions…)

Résultats attendus	• Tableau de bord et indicateurs de suivi et de résultats du projet • Cartographie des risques et plan de maîtrise associé

2.1.5 Prestation 5 - Diagnostic d'une organisation et/ ou de missions et activités

Il s'agit de réaliser un diagnostic portant sur tout ou partie des dimensions d'une organisation (missions et activités, modes de fonctionnement, fonctions, organisation, recours pertinent aux outils numériques dont l'IA…), en s'appuyant si pertinent/nécessaire, sur des éléments de comparaison, des enquêtes et sondages etc.

Pour cette prestation, le titulaire devra posséder les capacités et compétences pour :

- Rédiger une note de cadrage délimitant les pourtours du diagnostic (tout ou partie d'une organisation, tout ou partie des fonctions et métiers/activités, tout ou partie des sites…) et la méthodologie retenue pour réaliser le diagnostic (entretiens/ateliers, analyse de données, enquêtes et sondages, comparaisons…) ;
- Réaliser un état des lieux décrivant la situation actuelle ;
- Définir une grille d'analyse de l'existant correspondant aux enjeux et objectifs recherchés
- Restituer l'analyse des forces et faiblesses en fonction de la grille d'analyse retenue, et en s'appuyant lorsque c'est nécessaire sur des comparaisons d'organisations similaires ;
- Préparer, organiser, animer et restituer les entretiens/ateliers, enquêtes ou sondages correspondant à la méthodologie retenue ;
- Collecter, analyser et restituer les données nécessaires au diagnostic ;
- Formaliser la synthèse du diagnostic, et formuler des recommandations et/ou préconisations à destination des instances décisionnelles.

	Diagnostic d'une organisation et/ou de missions et activités
Exemples de livrables / Résultats attendus	• Note de cadrage de diagnostic et méthodologie proposée • Rapport d'état des lieux de l'existant • Rapport de diagnostic des forces et faiblesses • Rapport de recommandations/préconisations • Supports et comptes rendus d'ateliers/entretiens • Questionnaires, enquêtes, sondages si pertinents • Comparaisons extérieures si pertinent

2.1.6 Prestation 6 - Appui à l'identification de cas d'usage, au cadrage, à la mise en œuvre, au prototypage et à l'expérimentation de solutions numériques ou d'IA

L'objet de cette prestation consiste à d'identifier le ou les cas d'usage existant ou possibles de l'IA dans le cadre d'une organisation ou d'un dispositif de politique publique pour en améliorer la performance ou le fonctionnement (exemple : meilleur ciblage des besoins des usagers, renforcement de la pertinence des réponses apportées, gains de performance à l'échelle de l'organisation qui permettent une meilleure adéquation missions/moyens, etc.).

Le/les cas d'usage ainsi identifiés devront être qualifiés en matière de gains attendus et mesurables, et d'analyse de faisabilité métier, organisationnelle, technique et sociale. La prestation inclut si nécessaire l'analyse des options entre d'achat d'outil de marché ou recours à un outil interne, en tenant compte des contraintes techniques et en matière de souveraineté économique et technologique. La prestation peut aller jusqu'à la réalisation d'un prototype test destiné à démontrer la plus-value du cas d'usage IA identifié, sans développement à l'échelle. La prestation n'inclut pas la définition d'un cahier des charges ni la conception d'une architecture technique cible.

Pour réaliser cette prestation, le titulaire dispose des capacités, compétences et outils pour :

- Identifier des cas d'usage de l'IA pertinents, c'est-à-dire susceptibles d'apporter une valeur ajoutée réelle et mesurable à une organisation, et effectuer si nécessaire des comparaisons avec des organisations ayant eu recours à des outils d'IA sur des cas d'usage similaires ;
- Qualifier le potentiel de l'IA au sein d'une organisation, c'est-à-dire en faire une estimation à la fois en termes de gains quantitatifs et qualitatifs, et une analyse de faisabilité métier, technique, juridique, organisationnelle et sociale ;
- Soumettre au commanditaire des options qualifiées entre achat d'un outil de marché ou développement d'un outil interne, ou entre plusieurs outils de marché ;
- Réaliser un prototype pour valider les hypothèses de valeur ajoutée de l'IA sur le ou les cas d'usage identifiés.

La réalisation de cette prestation requiert la mobilisation d'experts internes de la part du titulaire, spécialistes des sujets d'IA.

	Appui à l'identification de cas d'usage, au cadrage, à la mise en œuvre, au prototypage et à l'expérimentation de solutions numériques ou d'IA
Exemples de livrables / Résultats attendus	• Document d'arbitrage recensant les cas d'usage de l'IA pour une administration ou une organisation publique donnée, les gains potentiellement attendus, la trajectoire possible de réalisation des gains, l'analyse de faisabilité métier, organisationnelle, technique et sociale, • Document d'arbitrage présentant l'analyse des options entre achat ou recours à un outil interne (contraintes techniques, calendaires, budgétaires et de souveraineté), et le parangonnage de solutions techniques si besoin par rapport au cas d'usage considéré, par exemple une étude d'aide au choix d'une solution IA agentique • Prototype fonctionnel et environnement de test pour en mesurer les résultats

2.1.7 Prestation 7 - Analyse de faisabilité et/ou d'impact et/ou de risques

Il s'agit de réaliser une analyse de faisabilité et/ou d'impact et/ ou de risques pour une organisation ou un ensemble d'organisations à l'occasion de l'émergence d'un projet structurant, d'une évolution de la réglementation, ou d'une évolution d'un paramètre majeur interne ou externe.

Pour cette prestation, le titulaire devra posséder les capacités et compétences pour :

- Rédiger une note de cadrage délimitant les pourtours de l'analyse et son objet ;
- Mobiliser l'ensemble des éléments de méthodologie nécessaires (entretiens, ateliers, analyse de données, modélisation, etc.) ;
- Réaliser une analyse de risques (cartographie hiérarchisée des risques, plan de maîtrise associé) ;
- Réaliser une étude de faisabilité d'un projet, d'une évolution d'un dispositif et mettre en exergue les prérequis, risques, conditions de réussite ;
- Réaliser une étude d'impact sur une ou plusieurs dimensions (impact RH, organisationnel, métier, juridique...) en mobilisant les ressources expertes adéquates.

	Analyse de faisabilité et/ou d'impacts et/ou de risques
Exemples de livrables / Résultats attendus	• Note de cadrage • Analyse des risques hiérarchisés et plan de maîtrise des risques • Étude d'impact • Étude de faisabilité et recommandations en matière de prérequis, conditions de réussite, risques... • Questionnaires, enquêtes, sondages si pertinents • Comparaisons extérieures si pertinente

2.2 Liste des UO du lot 2

	Portage du projet ou apport d'une forte expertise		Direction de projet ou apport d'expertise		Pilotage des travaux		Réalisation niveau avancé		Réalisation niveau de base	
Niveaux	**UO**	**Jxh**	**UO**	**jxh**	**UO**	**jxh**	**5**	**jxh**	**UO**	**jxh**
Prestation 1 : Déclination opérationnelle d'une cible et d'un plan projet opérationnel										
Simple	UO 2.1.1	0	UO 2.1.2	2	UO 2.1.3	2,5	UO 2.1.4	5	UO 2.1.5	5
Moyen	UO 2.1.6	2	UO 2.1.7	2	UO 2.1.8	2,5	UO 2.1.9	5	UO 2.1.10	5
Complexe	UO 2.1.11	2	UO 2.1.12	2	UO 2.1.13	2,5	UO 2.1.14	5	UO 2.1.15	0
Prestation 2 : Appui à la mise en œuvre d'un projet										
Simple	UO 2.2.1	0	UO 2.2.2	2	UO 2.2.3	2,5	UO 2.2.4	5	UO 2.2.5	5
Moyen	UO 2.2.6	2	UO 2.2.7	2	UO 2.2.8	2,5	UO 2.2.9	5	UO 2.2.10	5
Complexe	UO 2.2.11	2	UO 2.2.12	2	UO 2.2.13	2,5	UO 2.2.14	5	UO 2.2.15	0
Prestation 3 : Accompagnement du changement										
Simple	UO 2.3.1	0	UO 2.3.2	2	UO 2.3.3	2,5	UO 2.3.4	5	UO 2.3.5	0
Moyen	UO 2.3.6	0	UO 2.3.7	2	UO 2.3.8	2,5	UO 2.3.9	5	UO 2.3.10	5
Complexe	UO 2.3.11	2	UO 2.3.12	2	UO 2.3.13	2,5	UO 2.3.14	5	UO 2.3.15	0
Prestation 4 : Appui au pilotage du projet										
Simple	UO 2.4.1	0	UO 2.4.2	0	UO 2.4.3	2,5	UO 2.4.4	0	UO 2.4.5	5

Moyen	UO 2.4.6	0	UO 2.4.7	2	UO 2.4.8	2,5	UO 2.4.9	0	UO 2.4.10	5
Complexe	UO 2.4.11	0	UO 2.4.12	2	UO 2.4.13	2,5	UO 2.4.14	5	UO 2.4.15	0
Prestation 5 : Diagnostic d'une organisation et/ou de missions et activités										
Simple	UO 2.5.1	0	UO 2.5.2	2	UO 2.5.3	2,5	UO 2.5.4	5	UO 2.5.5	5
Moyen	UO 2.5.6	2	UO 2.5.7	2	UO 2.5.8	2,5	UO 2.5.9	5	UO 2.5.10	5
Complexe	UO 2.5.11	2	UO 2.5.12	2	UO 2.5.13	2,5	UO 2.5.14	5	UO 2.5.15	0
Prestation 6 : Appui à l'identification de cas d'usage, au cadrage, à la mise en œuvre, au prototypage et à l'expérimentation de solutions numériques ou d'IA										
Simple	UO 2.6.1	2	UO 2.6.2	2	UO 2.6.3	2,5	UO 2.6.4	5	UO 2.6.5	5
Moyen	UO 2.6.6	2	UO 2.6.7	2	UO 2.6.8	2,5	UO 2.6.9	5	UO 2.6.10	5
Complexe	UO 2.6.11	2	UO 2.6.12	2	UO 2.6.13	2,5	UO 2.6.14	5	UO 2.6.15	0
Prestation 7 : Analyse de faisabilité et/ou d'impact et/ou de risques										
Simple	UO 2.7.1	0	UO 2.7.2	2	UO 2.7.3	2,5	UO 2.7.4	5	UO 2.7.5	5
Moyen	UO 2.7.6	2	UO 2.7.7	2	UO 2.7.8	2,5	UO 2.7.9	5	UO 2.7.10	5
Complexe	UO 2.7.11	2	UO 2.7.12	2	UO 2.7.13	2,5	UO 2.7.14	5	UO 2.7.15	0

ARTICLE 3 - LOT 3 – CONSEIL EN EFFICACITE OPERATIONNELLE

Ce lot a vocation à accompagner les opérations d'amélioration de la performance d'organisations publiques. Il vise à améliorer l'efficience et l'efficacité de l'action publique en recourant, notamment, à la réingénierie de processus de manière participative (excellence opérationnelle / « Lean »), et aux outils de robotisation, d'automatisation innovantes ou à des outils d'IA.

À ce titre, il permet d'accompagner les opérations d'optimisation ou de mise en place de nouveaux processus de travail. Ces processus peuvent être des processus métiers relatifs à la délivrance de services aux usagers ou des processus supports, relatifs au fonctionnement interne de l'administration. Ce lot convient particulièrement aux projets qui visent à optimiser le traitement de grandes volumétries de dossiers, de sollicitations, d'actes de gestion etc. que ce soit en termes de délais, de qualité (réduction des erreurs), de qualité de service ou de coût budgétaire / postes exprimés en équivalent temps plein (ETP).

Les prestations attendues couvrent l'ensemble des phases d'analyse, de conception et d'accompagnement.

Les profils attendus sont experts en méthodologie de l'excellence opérationnelle et détiennent au minimum une certification de niveau ceinture verte ou équivalente[1].

Les analyses de performance nécessitent de mobiliser des compétences classiques de contrôle de gestion : analyse des coûts, de la rentabilité et de la valeur des activités, définition de tableau de bord et d'indicateurs permettant de veiller à l'articulation entre les objectifs stratégiques et les leviers d'action.

Pour les opérations de réingénierie, le titulaire doit maîtriser les méthodologies participatives de réingénierie de processus (« excellence opérationnelle ») et de transformation numérique,

[1] https://www.francecompetences.fr/recherche/rs/3026/

ainsi qu'être aguerri en matière de mobilisation d'outils d'IA au service de la performance. Le titulaire doit avoir une capacité à prendre en compte la dimension humaine et sociale des transformations dans le cadre particulier de la fonction publique et une capacité à tirer pleinement parti du potentiel de transformation offert par les technologies numériques, l'IA et l'analyse de données.

L'approche par les processus, sur laquelle l'État a déjà investi en diffusant la démarche d'excellence opérationnelle doit être étendue en intégrant la voix de l'usager des services considérés ainsi que celles des agents.

Pour aller plus loin dans les gains de productivité, d'efficacité de la relation aux usagers et pour la modernisation de l'environnement de travail des agents, il pourra être utile de préparer l'intégration de solutions numériques ou d'IA.

L'objectif pourra être de développer des prototypes numériques, hors mise à l'échelle, en tant que tests pour valider le potentiel de gains. Cette dimension numérique peut nécessiter le recours à des technologies de robotisation de processus, d'intelligence artificielle et d'exploitation des données.

Une démarche de performance opérationnelle se structure en deux grandes phrases : la réalisation d'un diagnostic de performance et la mise en œuvre de solutions. Ces phases se divisent en plusieurs types de prestations.

En particulier, la réalisation d'un diagnostic de performance doit permettre d'identifier précisément la valeur ajoutée pour l'administration accompagnée et contribuer à l'amélioration pérenne des performances. Il s'agit :

- D'évaluer l'impact et l'efficacité des services rendus par l'organisation concernée ;
- D'évaluer la qualité du service rendu à l'usager (usager interne ou externe) ;
- D'analyser les coûts et l'utilisation des ressources en vue d'évaluer l'efficience des processus ;
- D'analyser / définir les indicateurs pertinents pour le pilotage de la performance ;
- D'identifier les pistes d'amélioration des processus.

3.1 Détail des prestations attendues dans le cadre du lot 3

Les 7 prestations attendues au titre de ce lot sont décrites ci-après :

- Prestation 1 - Réalisation d'un diagnostic de performance : appui à l'état des lieux
- Prestation 2 - Réalisation d'un diagnostic de performance : appui au diagnostic
- Prestation 3 - Mise en œuvre de solutions : appui à la phase de conception – expérimentation
- Prestation 4 - Mise en œuvre de solutions : appui à la construction du plan de généralisation
- Prestation 5 - Mise en œuvre de solutions : appui à la généralisation
- Prestation 6 - Mise en œuvre de solutions : appui à l'expérimentation et à la planification de la généralisation de solutions numériques dont outils d'IA
- Prestation 7 - Appui au pilotage et à la mesure des impacts/gains

3.1.1 Prestation 1 - Réalisation d'un diagnostic de performance : appui à l'état des lieux

L'état des lieux doit permettre de préparer de façon optimale le projet en prenant connaissance de la situation globale de l'administration accompagnée, des attentes et actions déjà menées. Les activités à conduire dans le cadre de cette prestation visent l'appropriation du contexte et des environnements de travail. Concrètement, il est attendu du titulaire un appui pour :

- L'analyse des opportunités : fixer le périmètre exact du ou des processus à optimiser, retour sur investissement, trajectoire de gains, etc. ;
- Établir un diagnostic multidimensionnel de l'organisation considérée ;
- Accompagner la chaîne hiérarchique de l'organisation dans la prise de conscience de la nécessité du changement à mettre en œuvre et de ses impacts potentiels (organisation, management, systèmes d'information).

	Réalisation d'un diagnostic de performance : appui à l'état des lieux
Exemples de livrables / Résultats attendus	• Cartographie des missions et de l'offre de service de la structure organisationnelle considérée • Analyse de processus vus de l'usager et processus internes faisant l'objet de l'étude • Cartographie des effectifs et des compétences et de leur évolution tendancielle (projection) • Rapport d'analyse des coûts du processus • Rapport d'analyse statistique de l'activité • Liste des potentiels d'optimisation et des leviers associés • Rapport / tableau de bord de performance • Cartographie des coûts et de l'emploi des ressources budgétaires et humaines • Analyse préliminaire du retour sur investissement des optimisations potentielles

3.1.2 Prestation 2 - Réalisation d'un diagnostic de performance : appui au diagnostic

Á partir du périmètre choisi lors de l'état des lieux, le diagnostic doit permettre l'approfondissement de l'analyse de la performance du/des processus choisis. Fondé sur des chiffres, des entretiens et des observations, il doit permettre de répondre aux objectifs suivants :

- Identifier les principaux points d'amélioration en matière d'efficacité, de qualité, d'efficience, ou de valorisation des données ;
- Fixer un premier niveau d'ambition ;
- Identifier les contraintes (techniques, humaines, financières, règlementaires) ;
- Définir la nature de l'approche de réingénierie (amélioration incrémentale ou en rupture) ;

- Identifier les principaux leviers à utiliser (évolution de l'organisation, du système de management, des règles métiers, du système technologique, des cultures ou des compétences) ;
- Estimer les opportunités offertes par les technologies (robotisation, IA etc.) pour optimiser ou transformer radicalement les conditions d'exercice du processus (en logique « victoire rapide », minimum d'effort pour maximum de résultat et en dehors de toute refonte lourde de SI) ;
- Anticiper les impacts humains, organisationnels du projet.

	Réalisation d'un diagnostic de performance : appui au diagnostic
Exemples de livrables / Résultats attendus	• Liste des dysfonctionnements (ceux connus de la structure et ceux perçus par les usagers/bénéficiaires des services) • Estimation préliminaire des gains attendus en termes de qualité, d'efficacité ou d'efficience • Liste des contraintes et identification des conditions de leur levée ou assouplissement • Liste des facteurs clés de mobilisation des agents (diagnostic socio-culturel) • Propositions d'approche, liste des leviers à mobiliser dont leviers numériques et IA et estimation des ressources nécessaires • Retours d'expérience (parangonnages, monographies) en lien avec des situations similaires • Retour sur investissement • Feuille de route intégrant notamment la planification des chantiers prioritaires, le séquencement et le rythme de déploiement • Plan de sensibilisation • Plan de communication

3.1.3 Prestation 3 - Mise en œuvre de solutions : appui à la phase de conception – expérimentation

La réingénierie du/des processus doit être directement expérimentée dans l'accompagnement par le titulaire. Ceci afin de vérifier la pertinence des idées et propositions d'amélioration auprès des parties prenantes impactées (usagers, agents, partenaires, etc.).

Dans cette phase, les activités attendues sont de trois ordres :

- **Appui à la conception** :
    - Analyser les causes racines des irritants et des dysfonctionnements et proposer des actions d'amélioration/résolution de problème ;
    - Concevoir les évolutions des processus et des modalités de relation aux usagers (parcours) en associant l'ensemble des parties prenantes (usagers, agents).
- **Appui à l'expérimentation** :
    - Définir, conduire des plans d'expérimentation et en réaliser le bilan ;

- Favoriser l'appropriation du projet par les équipes et susciter leur engagement en construisant un plan de conduite du changement.

- **Analyse d'impacts** :
  - Évaluer les gains cibles en matière de qualité, efficacité et efficience du processus cible ;
  - Identifier les impacts financiers sur la structure organisationnelle, le système de management et les ressources humaines.

	Appui à la phase de conception – expérimentation
	Appui à la conception
Exemples de livrables / Résultats attendus	• Vision cible de la relation de service • Schéma cible du processus • Guides de procédures • Arbre des causes des dysfonctionnements/irritants, ensemble des hypothèses émises de résolution et liste des actions retenues
	Appui à l'expérimentation
	• Plan d'expérimentation (objectifs, calendrier, organisation) • Rapports d'expérimentation et recommandations associées
	Analyse d'impacts
	• Rapport d'évaluation des gains à partir des expérimentations et extrapolation en cas de généralisation/extension du périmètre • Trajectoire d'évolution des effectifs

3.1.4 Prestation 4 - Mise en œuvre de solutions : appui à la construction du plan de généralisation

Afin d'inscrire les résultats positifs des expérimentations dans le temps mais aussi au sein de tout ou partie des composantes de l'administration accompagnée, le titulaire accompagnera les porteurs de projet dans la construction et la mise en œuvre d'un plan opérationnel de généralisation des solutions. Concomitamment, la structuration de dispositifs d'amélioration continue est attendue.

Appui à la planification de la généralisation :

- Élaborer la stratégie de déploiement du processus cible dans une feuille de route de la transformation rénovée ;
- Déterminer les conditions de réussite sur les plans financier, humain, culturel et sociaux des actions de réingénierie ;
- Élaborer le plan de conduite du changement (incluant un plan de sensibilisation et de communication) ;

- Mettre en place le dispositif de pilotage du déploiement.

	Appui à la construction du plan de généralisation
Exemples de livrables / Résultats attendus	• Stratégie de déploiement du processus cible • Organisation et outils de pilotage du déploiement • Feuille de route détaillée (avec répartition des actions, rythme de déploiement et calendrier) • Plan de conduite du changement • Plan de communication • Guides, kit de déploiement, supports de sensibilisation • Gouvernance

3.1.5 Prestation 5 - Mise en œuvre de solutions : appui à la généralisation

Accompagnement de la généralisation :

- Déployer les solutions mises en œuvre lors des pilotes expérimentaux ;
- Mesurer les impacts ;
- Identifier des actions d'accompagnement managérial pour les pilotes de la transformation ;
- Concevoir un plan de conduite du changement auprès des agents concernés ;
- Accompagner la chaîne hiérarchique de l'organisation afin qu'elle puisse repérer de nouveaux projets à conduire et les porter.

	Appui à la généralisation
Exemples de livrables / Résultats attendus	• Supports d'atelier, de réunion, de séminaire • Outils de pilotage, de suivi de la feuille de route, tableaux de bords • Animation de réseaux • Sensibilisation • Plan de montée en compétences et d'accompagnement • Plan de transition d'évolution des compétences (évolution des postes à organisation constante ou stratégie de recrutement et de mobilité) • Création de vidéos, infographies, design de marque

3.1.6 Prestation 6 - Mise en œuvre de solutions : appui à l'expérimentation et à la planification de la généralisation de solutions numériques dont outils d'IA

Une dimension numérique permettant une optimisation des processus pourra être intégrée au projet. Le terme numérique recouvre les notions de robotisation, d'automatisation et d'IA.

	Appui à l'expérimentation et à la planification de la généralisation de solutions numériques innovantes
Exemples de livrables /	**État des lieux**
	• Cartographie du système d'information utilisé (applications, fonctionnalités, données, architecture et technologies)

Résultats attendus	• Feuille de route numérique (robotisation des processus, intelligence artificielle / exploration de processus)
	Appui au diagnostic
	• Rapport d'étude qualifiant les cas d'usage et l'opportunité des leviers numériques innovants (ex : robotisation, automatisation de processus cognitifs/intelligence artificielle, utilisation massive de données…) sur le ou les processus considérés
	Appui à l'expérimentation
	• Définition du besoin métier • Élaboration de scénarios • Élaboration d'un prototype numérique / test d'outil (hors mise à l'échelle) dont création des maquettes si nécessaire • Réalisation d'étude de dématérialisation des processus • Élaboration d'une feuille de route numérique suite au diagnostic (robotisation des processus, intelligence artificielle / exploration de processus)
	Appui à la planification de la généralisation
	• Accompagnement à la généralisation d'une feuille de route numérique et IA

3.1.7 Prestation 7 - Appui au pilotage et à la mesure des impacts/gains

Cette prestation consiste à :

- Garantir la mise en place des solutions préconisées et choisies par l'administration accompagnée ;
- Garantir l'atteinte des résultats validés à l'issue des expérimentations ;
- Transformer dans la durée l'organisation / les processus ;
- Coacher les référents transformation et les encadrants.

Points de vigilance : compte tenu de l'existence d'un marché interministériel d'accompagnement managérial, il n'est pas attendu du prestataire un appui de type coaching (individuel comme collectif) ni de formations actions spécifiquement dédiées aux managers.

	Appui au pilotage et à la mesure des impacts/gains
Exemples de livrables / Résultats attendus	• Analyse d'impacts des gains • Bilan et suivi du rapport d'évaluation des gains (établi en phase d'expérimentation) pour mesurer la trajectoire de transformation et identifier les leviers clés • Trajectoire d'évolution des effectifs

3.2 Liste des UO du lot 3

	Portage du projet ou apport d'une forte expertise		Direction de projet ou apport d'expertise		Pilotage des travaux		Réalisation niveau avancé		Réalisation niveau de base	
Niveaux	**UO**	**jxh**	**UO**	**jxh**	**UO**	**jxh**	**5**	**jxh**	**UO**	**jxh**
Prestation 1 - Réalisation d'un diagnostic de performance : appui à l'état des lieux										
Simple	UO 3.1.1	2	UO 3.1.2	2	UO 3.1.3	0	UO 3.1.4	5	UO 3.1.5	0
Moyen	UO 3.1.6	2	UO 3.1.7	2	UO 3.1.8	0	UO 3.1.9	5	UO 3.1.10	0
Complexe	UO 3.1.11	2	UO 3.1.12	2	UO 3.1.13	2,5	UO 3.1.14	5	UO 3.1.15	0
Prestation 2 - Réalisation d'un diagnostic de performance : appui au diagnostic										
Simple	UO 3.2.1	0	UO 3.2.2	2	UO 3.2.3	2,5	UO 3.2.4	5	UO 3.2.5	5
Moyen	UO 3.2.6	2	UO 3.2.7	2	UO 3.2.8	2,5	UO 3.2.9	5	UO 3.2.10	5
Complexe	UO 3.2.11	2	UO 3.2.12	2	UO 3.2.13	2,5	UO 3.2.14	5	UO 3.2.15	0
Prestation 3 - Mise en œuvre de solutions : appui à la phase de conception – expérimentation										
Simple	UO 3.3.1	0	UO 3.3.2	2	UO 3.3.3	2,5	UO 3.3.4	5	UO 3.3.5	5
Moyen	UO 3.3.6	0	UO 3.3.7	2	UO 3.3.8	2,5	UO 3.3.9	5	UO 3.3.10	5
Complexe	UO 3.3.11	2	UO 3.3.12	2	UO 3.3.13	2,5	UO 3.3.14	5	UO 3.3.15	5
Prestation 4 - Mise en œuvre de solutions : appui à la construction du plan de généralisation										
Simple	UO 3.4.1	0	UO 3.4.2	2	UO 3.4.3	0	UO 3.4.4	5	UO 3.4.5	5
Moyen	UO 3.4.6	0	UO 3.4.7	2	UO 3.4.8	0	UO 3.4.9	5	UO 3.4.10	5
Complexe	UO 3.4.11	0	UO 3.4.12	5	UO 3.4.13	0	UO 3.4.14	5	UO 3.4.15	5
Prestation 5 - Mise en œuvre de solutions : appui à la généralisation										
Simple	UO 3.5.1	0	UO 3.5.2	2	UO 3.5.3	2,5	UO 3.5.4	5	UO 3.5.5	5
Moyen	UO 3.5.6	2	UO 3.5.7	2	UO 3.5.8	2,5	UO 3.5.9	5	UO 3.5.10	5
Complexe	UO 3.5.11	2	UO 3.5.12	2	UO 3.5.13	2,5	UO 3.5.14	5	UO 3.5.15	5
Prestation 6 - Mise en œuvre de solutions : Appui à l'expérimentation et à la planification de la généralisation de solutions numériques innovantes, dont la mobilisation d'outils d'IA										
Simple	UO 3.6.1	0	UO 3.6.2	2	UO 3.6.3	2,5	UO 3.6.4	5	UO 3.6.5	5
Moyen	UO 3.6.6	2	UO 3.6.7	2	UO 3.6.8	2,5	UO 3.6.9	5	UO 3.6.10	5
Complexe	UO 3.6.11	2	UO 3.6.12	2	UO 3.6.13	2,5	UO 3.6.14	5	UO 3.6.15	5
Prestation 7 - Appui au pilotage et la mesure des impacts / gains										
Simple	UO 3.7.1	0	UO 3.7.2	2	UO 3.7.3	2,5	UO 3.7.4	5	UO 3.7.5	5
Moyen	UO 3.7.6	0	UO 3.7.7	2	UO 3.7.8	2,5	UO 3.7.9	5	UO 3.7.10	5
Complexe	UO 3.7.11	2	UO 3.7.12	2	UO 3.7.13	2,5	UO 3.7.14	5	UO 3.7.15	5

CHAPITRE III – CLAUSES COMMUNES A TOUS LES LOTS

La description des fonctions attendues pour chacun des lots figure à l'article 1 du présent chapitre « modalités d'organisation et profils mis en place par le titulaire » du présent CCTP. La charge indiquée en jour/homme correspond à la charge de l'UO et n'est pas modifiable. La

notion de complexité (simple – moyen – complexe) est décrite à l'article 2 du présent chapitre « niveaux de complexité des UO » du CCTP.

La capitalisation et la transmission des prestations réalisées par tous les moyens souhaités par le commanditaire fait partie intégrante de chacune des prestations décrites pour les trois lots ci-dessus.

ARTICLE 1 - MODALITES D'ORGANISATION ET PROFILS MIS EN PLACE PAR LE TITULAIRE

Le titulaire doit mobiliser les consultants experts du sujet objet de la prestation ou s'adjoindre des ressources dédiées, notamment, si le titulaire représente un groupement de sociétés (cotraitance ou sous-traitance), en recourant aux compétences disponibles au sein du groupement et en veillant à leur bonne intégration au sein de l'équipe projet en particulier lorsque le commanditaire souhaite disposer d'une expertise identifiée. À noter que l'ajout d'un sous-traitant en cours d'exécution du marché est soumis à acceptation du représentant du pouvoir adjudicateur (DITP), conformément à l'article 22 du CCAP du marché.

Les intervenants du titulaire acceptés par l'administration figurent nommément dans les différentes équipes décrites dans les propositions propres à chacune des prestations.

Les catégories présentées sont les suivantes, étant entendu qu'une prestation peut ne nécessiter que certaines de ces catégories et que la part de responsables de missions/expert doit être dûment justifiée et correspondre à l'implication réelle des intervenants rentrant dans cette catégorie. Ne sont pas comptabilisées dans les années d'expériences indiquées ci-dessous les périodes effectuées en stage.

- **Responsable de mission ou expert senior :**
    - Il assure le portage du projet / l'apport d'une forte expertise ;
    - Il correspond à un associé ou un expert du titulaire ;
    - Il dispose de plus de 12 ans d'expérience professionnelle dans le domaine de compétences nécessaire à la prestation ;
    - Il est le garant de l'achèvement et de la qualité des opérations menées dans le cadre de la mission ;
    - Il supervise les travaux en apportant sa vision sur le plan stratégique et en matière d'innovation ;
    - En cas de demande du commanditaire, il est présent aux entretiens et réunions clés de la mission notamment celles avec les niveaux décisionnaires de la mission concernée.
- **Directeur de projet ou expert :**
    - Il assure un niveau de direction avancée du projet (ou le pilotage d'un projet complexe) / l'apport d'expertise ;
    - Il définit les travaux à conduire et s'assure qu'ils sont conduits conformément aux indications préalablement définies ;
    - Il dispose de plus de 10 ans d'expérience professionnelle dans le domaine de compétences nécessaire à la prestation ;
    - Il conduit les travaux sur le plan opérationnel, en y prenant part directement.

- **Chef de projet :**
    - Il assure le pilotage des travaux (organisation et répartition des tâches) et participe la réalisation du projet ;
    - Il dispose de plus de 6 ans d'expérience professionnelle dans le domaine de compétences nécessaire à la prestation ;
    - Il est affecté de 50 % à 100% sur la prestation, sauf cas exceptionnel validé par l'administration commanditaire.
- **Consultant senior :**
    - Il assure la réalisation du projet – niveau avancé ;
    - Il dispose d'au moins 4 ans d'expérience professionnelle dans le domaine de compétences nécessaire à la prestation ;
    - Il conduit des travaux dans une relative autonomie ;
    - Il réalise des entretiens de haut niveau et des projets ;
    - Il est affecté à 100 % sur la prestation, sauf cas exceptionnel accepté par l'administration commanditaire.
- **Consultant junior :**
    - Il assure la réalisation du projet – niveau de base ;
    - Il dispose de moins de 4 ans d'expérience professionnelle dans le domaine de compétences nécessaire à la mission étant entendu qu'un stagiaire ou un apprenti ne peut pas être considéré comme consultant junior ;
    - Il réalise des travaux sous la supervision rapprochée de son supérieur hiérarchique ;
    - Il conduit des entretiens, analyse des données, réalise les documents supports ;
    - Il est affecté à 100 % sur la prestation, sauf cas exceptionnel accepté par l'administration commanditaire.

ARTICLE 2 - NIVEAUX DE COMPLEXITE DES UO

Le niveau de complexité de chaque UO est défini d'un commun accord entre le commanditaire et le titulaire en amont de la prestation, préalablement à l'émission du devis et du bon de commande. Si les conditions d'exécution évoluent de manière significative en cours de mission, ce niveau de complexité pourra être réévalué par l'émission d'un bon de commande modificatif, après accord express entre le donneur d'ordre et le titulaire.

Pour déterminer le niveau de complexité de chaque UO (simple, moyen, complexe) le commanditaire se base sur un faisceau d'indices qui s'applique quel que soit le lot :

1. **La complexité de l'écosystème d'acteurs** : Elle s'apprécie en fonction de la dispersion géographique, organisationnelle ou de la multiplicité des entités spécifiques impliquées. Le niveau pourra être qualifié de :
    a. Simple si le projet se déroule au sein d'une seule direction ou d'un seul opérateur ;

b. Moyen si le projet est inter-directionnel au sein du même ministère ou entre plusieurs opérateurs ou s'il implique une multiplicité d'entités distinctes au sein d'une même direction ;

c. Complexe s'il implique plusieurs ministères (cela vaut aussi pour les projets interministériels impliquant l'ensemble des ministères), ou plusieurs opérateurs.

Le contexte social des organisations considérées est une dimension qui nécessite également d'être appréciée pour déterminer la complexité de l'exécution.

2. **La complexité de l'accessibilité des données et de leur analyse** : le niveau pourra être qualifié de :

    a. Simple si les données sont facilement accessibles (c'est-à-dire accessible par simple extraction dans un SI par exemple) et faciles à analyser ;

    b. Moyen si les données sont difficilement accessibles (c'est-à-dire si l'accès aux données nécessite des requêtes en amont du projet, un travail d'agrégation ou de retraitement) ou difficiles à analyser ;

    c. Complexe si les données sont difficilement accessibles et complexes à analyser.

3. **Le calendrier attendu pour l'exécution de la prestation**, dont le degré de tension sera à apprécier en fonction des paramètres précités (complexité de l'écosystème, complexité de l'accessibilité des données et de leur analyse). Le niveau pourra être qualifié de :

    a. Simple si le projet se déroule dans un calendrier compatible avec la répartition géographique et/ou organisationnelle des acteurs, dans une période annuelle de disponibilité des acteurs et dans un contexte où le temps dédié au recueil et à l'analyse des données est suffisant

    b. Moyen si le projet est caractérisé par une urgence relative, liée à des paramètres de nature politique, réglementaire, sociale, organisationnelle, et une complexité moyenne en matière d'écosystème d'acteurs et d'accessibilité et analyse des données

    c. Complexe si le projet doit se dérouler dans un temps court (moins de 3 mois) dans un environnement complexe

4. **L'aspect répétitif ou novateur de la démarche méthodologique** : le niveau pourra être apprécié en fonction du besoin de créativité, d'innovation méthodologique ou de rareté d'expertise anticipé ou de la complexité de la démarche. Il pourra être

    a. Simple s'il s'agit d'une démarche répétitive déjà éprouvée par l'administration (ex : diagnostic de performance des processus opérationnels) ;

    b. Moyen s'il s'agit d'une approche connue mais réputée présenter des difficultés d'exécution (ex : revue de missions dans une administration centrale) ;

    c. Complexe s'il s'agit d'un nouveau type de démarche méthodologique générant potentiellement des difficultés d'exécution.

Les notions de durée de projet ou de volumétrie d'analyse conduiront à multiplier le nombre d'UO mais sont indépendantes de l'appréciation du degré de complexité.

Pour un même projet, le niveau de complexité est applicable au niveau de chaque Unité d'Œuvre (UO).

Selon la nature et la technicité des prestations attendues, il est possible :

- Soit associer des UO de niveaux de complexité différents au sein d'un même projet ;
- Soit commander l'ensemble des UO sur un même niveau de complexité.

En cas de désaccord sur le niveau de complexité, le choix du niveau revient à l'administration.

ARTICLE 3 - FRAIS ANNEXES

3.1 Frais de déplacement

Les frais de déplacement, dans le cadre de la réalisation d'une mission nécessitant des déplacements en-dehors de l'île de France, tiennent compte de l'ensemble des dépenses journalières relatives aux transports et à l'hébergement d'un intervenant du titulaire.

Les conditions de prise en charge, par l'administration commanditaire, des frais de déplacement sont les suivantes :

- UO Annexe-1 : pour les frais de déplacement survenant en dehors de la région de résidence de l'intervenant, le prix est librement défini par le titulaire dans la limite d'un plafond fixé à 150 euros HT par jour. Ce forfait journalier s'applique en fonction du nombre de jours travaillés et non en fonction du nombre de nuitées passées sur place. Ainsi, un aller-retour sans nuitée donne lieu à la tarification du forfait ;
- UO Annexe-2 : pour les frais de déplacement survenant en dehors de la métropole, le titulaire communique un devis soumis à la validation de l'administration commanditaire. Les frais de déplacement seront réglés sur la base des éléments suivants :
    - Des justificatifs communiqués par le titulaire ;
    - Pour les titres de transport (billet), des frais réellement engagés ;
    - Pour l'hébergement et le transport local sur place, le forfait de l'UO Annexe-1 s'applique en complément ;
    - Sur la base des textes fixant les conditions et les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des personnels civils de l'État - tarifs appliqués dans le cadre de la politique voyage de l'État.

3.2 Frais de fourniture d'équipements techniques ou d'outils informatiques sur justificatif (devis)

La fourniture et le prix des outils de base nécessaires à la réalisation des UO du marché sont inclus dans les prestations du marché.

Toutefois, la fourniture d'outils particuliers, sera réglée sur la base des justificatifs des frais réellement engagés. Ceci concerne par exemple l'usage de logiciels informatiques dont la spécificité est telle qu'ils ne pourraient être considérés dans l'offre générique.

La facturation de frais annexes, sur justificatifs, sera marginale et ponctuelle. Elle est soumise à un accord préalable de l'administration, sur présentation d'un devis détaillé.

ARTICLE 4 - OUTILS A UTILISER DANS LE CADRE DES PRESTATIONS

En conformité avec les orientations interministérielles d'usage des logiciels libres, des suites bureautiques collaboratives de l'État et de la circulaire du Premier ministre du 28 janvier 2026 relative à la souveraineté numérique, les livrables et outils utilisés par le titulaire doivent être

pleinement compatibles avec l'environnement en vigueur au sein des administrations bénéficiaires au moment de l'exécution de la prestation.

Sauf demande contraire expresse du commanditaire, les formats attendus sont :

- Pour les présentations, documents d'analyse, d'étude et de calcul : Les formats ouverts et interopérables (ODF : .odt, .ods, .odp) ou, à défaut, les formats de la suite bureautique en vigueur (type LibreOffice ou la solution souveraine mutualisée LaSuite de l'État). Les formats propriétaires (Microsoft Office) ne seront tolérés que si l'administration bénéficiaire en maintient l'usage exprès ;
- Pour les livrables finaux non destinés à être modifiés : Le format sécurisé PDF (Portable Document Format) ;
- Pour les visioconférences et échanges à distance : Conformément aux exigences de souveraineté et de sécurité de l'État, le titulaire s'engage à utiliser en priorité la solution interministérielle « Visio » (visio.numerique.gouv.fr) fournie par l'administration ou, à défaut, toute autre solution souveraine validée par l'ANSSI et expressément validée par le commanditaire. Les outils tiers non souverains soumis à des lois extra-européennes sont proscrits.

Le titulaire devra s'adapter le cas échéant aux évolutions des outils utilisés par les bénéficiaires.

Les livrables sont communiqués de manière dématérialisée. L'impression des livrables doit rester exceptionnelle.

ARTICLE 5 - GESTION DE LA CONNAISSANCE

Le titulaire définit et assure tout au long de l'exécution de l'accord-cadre la gestion documentaire des études qu'il réalise. Cette dernière comprend l'ensemble de la documentation recensée et produite ainsi que les procédures de son organisation.

Tout au long de l'exécution des prestations, le titulaire met en place un dispositif de capitalisation des documents (intermédiaires et finaux) qui alimente une base de connaissances restituée à l'administration commanditaire. Ce dispositif favorise l'appropriation par l'administration des contenus produits et des méthodes employées.

Ces documents sont stockés sur les outils utilisés par l'administration.

Avant l'émission du bon de commande, il appartient à l'administration commanditaire de définir précisément les livrables de capitalisation attendus. Ces livrables pourront être ajustés en cours de projet selon ses besoins, sans remettre en cause l'équilibre financier de la prestation.

ARTICLE 6 - CLAUSE ENVIRONNEMENTALE

L'administration intègre dans le présent CCTP des obligations environnementales visant à favoriser le caractère écoresponsable des prestations réalisées dans le cadre du présent accord-cadre. Dans une perspective de réduction des impacts environnementaux, il est fortement recommandé aux titulaires, quand cela est possible, de disposer de relais locaux.

Dans son devis ou lors du cadrage méthodologique, le titulaire doit être force de proposition pour améliorer la performance environnementale des prestations mobilisées. Durant l'exécution des prestations, il s'assure du respect de ces obligations environnementales et communique, sur demande de l'administration, les éléments de preuve associés. Il est attendu que le titulaire :

- Intègre dans ses rapports des recommandations liées au développement durable (aspects sociaux, sociétaux et environnementaux) dès que ces éléments sont opportuns ;
- Pour le déplacement des collaborateurs du titulaire dans le cadre de l'exécution des prestations, en dehors des cas où seuls les déplacements en avion sont possibles (outre-mer), le recours aux transports en commun (y compris train) doit être privilégié.
- Le titulaire limitera l'usage des véhicules personnels notamment lorsqu'une alternative d'accès au(x) site(s) en transports en commun existe. Dans les cas exceptionnels où le recours à la voiture est retenu, le Titulaire incitera ses collaborateurs à en faire un usage mutualisé ou à opter pour le co-voiturage.
- le titulaire s'engage à mettre en place, une politique veillant à réduire son impact numérique par les actions suivantes (à titre d'exemple) :
    - Réduction du poids des contenus hébergés sur les serveurs ;
    - Mise en cache des données ;
    - Compression des données ;
    - Réduction du volume de données stockées ;
    - Rationalisation dans l'usage des mails : réduction du nombre d'e-mail, limitation de la taille des pièces jointes en privilégiant le partage de liens, diminution du temps de conservation des messages ;
    - Limitation des images ;
    - Utilisation du bon format d'image (par ex : jpg pour une photo) ou de fichier (PDF, format web) ;
    - Recours à des outils éco-conçus (limitation du nombre de pages, de la taille des documents, des vidéos et animations, des fonctionnalités, optimisation de la taille des images, des logos…, compression des fichiers, mise en cache navigateur…), notamment, pour l'organisation de réunions ;
    - Formation du personnel au numérique responsable.
- Le titulaire du marché devra prioritairement mettre à disposition sous format dématérialisé les documents et livrables liés au marché. Dans le cas où les supports nécessitent d'être imprimés, assure la qualité environnementale de l'impression des livrables lorsque celle-ci est nécessaire : papier écoresponsable (par ordre de priorité : papier recyclé, papier éco-labellisé écolabel européen, NF Environnement, Ange bleu ou équivalent, papier certifié issu de forêts gérées durablement labellisé PEFC, FSC ou équivalent, grammage le plus fin possible), encres végétales, réduction des substances toxiques ;
- Prévoit une extinction complète des systèmes d'éclairage dans les bureaux aux horaires non travaillées ;
- Met en place une politique de Green IT (par exemple : tri des données, alimentation des serveurs, stockage sur les réseaux, gestion des mails et envois raisonnés) dans le cadre du présent marché.