MINISTÈRES
ÉCONOMIQUES
ET FINANCIERS

Liberté
Égalité
Fraternité

Secrétariat général

MARCHE PUBLIC D'ASSISTANCE A MAITRISE D'OUVRAGE

Cahier des clauses techniques particulières (CCTP)

Marché de prestations d'assistance à maitrise d'ouvrage en vue de la passation d'un marché public global de performance (MPGP) pour la rénovation lourde du centre des finances publiques « Berthelot » situé à Chamalières (63).

- **Tranche Ferme** : programmation détaillée, conduite et accompagnement au changement des occupants et futurs occupants du site jusqu'à la remise du programme finalisé.
- **Tranche Optionnelle** : Assistance ponctuelle du programmiste, conduite et accompagnement au changement des occupants et futurs occupants du site entre la remise du programme et jusqu'à la fin de garantie de parfait achèvement.

MAÎTRE DE L'OUVRAGE

Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique (MEFSIEN)
Direction Générale des Finances Publiques
Service Stratégie, Pilotage, Budget
Sous-Direction du Budget, de l'Achat et de l'Immobilier
Bureau de l'Immobilier et Sûreté – SPIB-2C

MAÎTRE DE L'OUVRAGE MANDATE

Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique (MEFSIEN)
Secrétariat général
Service de l'immobilier et de l'environnement professionnel (SIEP)
Sous-direction de l'immobilier (Immo)
Bureau Immobilier et maîtrise d'ouvrage (BIMO)
Antenne immobilière Alpes Centre Est
2 Rue Charles Biennier
69002 LYON

DIRECTIONS UTILISATRICES

Services occupants actuellement le site : DDFIP, DIRCOFI et SG (MEFSIN).
Services qui rejoindront le site à l'issue des travaux : DDFIP, INSEE.

Préambule

L'opération consiste en la rénovation lourde du Centre des Finances Publiques (CFP) « Berthelot » à Chamalières.

Les objectifs de l'opération sont de 2 ordres :

- Améliorer le taux d'occupation du CFP « Berthelot » en visant le ratio de performance immobilière fixé par la circulaire première ministre du 8 février 2023 (16 m²/résident, suivant les principes des « nouveaux espaces de travail ») sans dépasser 18 m²/résident ;

Plusieurs scénarios ont été étudiés pour atteindre ce ratio de performance ; ils prenaient en compte les différentes possibilités de relogement d'une partie des services des MEFSIN présents sur les différentes implantations clermontoises.

Les études menées sur l'optimisation des scénarios ont permis d'atteindre le meilleur ratio d'occupation possible, compte tenu des services présents sur la métropole clermontoise. Par ailleurs, le projet porte sur une réduction conséquente des surfaces de bureaux occupés par les services des MEFSIEN à l'échelle de la métropole clermontoise.

- Répondre aux objectifs de réduction des consommations énergétiques fixés par le dispositif Éco Énergie Tertiaire (DEET) à horizon 2050.

Le scénario privilégié fait état de la cession de 3 sites domaniaux.

Les travaux pourront être réalisés en partie en site occupé.

Dans ce cadre, il est envisagé la passation d'un marché public global de performance (MPGP), avec un groupement permettant d'associer la conception, la réalisation, l'exploitation et la maintenance technique de l'ouvrage, à l'issue d'une procédure avec négociation menée en application des articles R 2161-12 à R 2161-20.

La période d'exploitation / maintenance est fixée à 3 ans après réception de l'ouvrage.

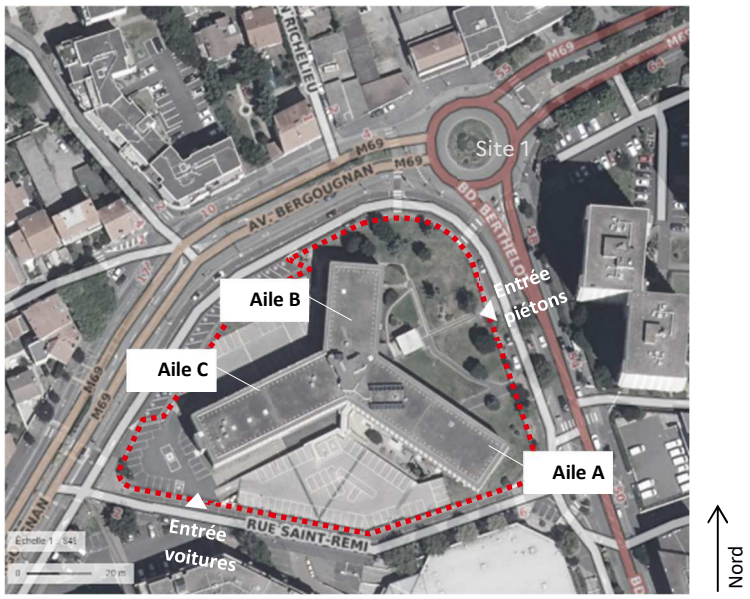
Au préalable le maître d'ouvrage mandaté s'entourera d'assistants à maîtrise d'ouvrage chargés notamment de l'étude socioéconomique, de la programmation et la conduite du changement, de la sécurisation juridique de l'opération, et de l'assistance à la conduite de l'opération, au BIM, à l'Economie circulaire et à la biodiversité.

Les jalons prévisionnels de l'opération sont les suivants :

- Notification prévisionnelle de l'AMO Etude socioéconomique : octobre 2026
- Notification prévisionnelle de l'AMO programmiste et accompagnement au changement : décembre 2026

  Nota : La poursuite de l'opération sera soumise à une décision qui sera prise lors de sa labellisation en CNIP (conférence nationale de l'immobilier public) le 12 novembre 2026, puis à une candidature pour un financement sur le programme budgétaire 348 octroyé par la DIE en novembre 2027.

- Notification des machés d'AMO COP, BIM, Economie circulaire, biodiversité – AMO juridique : Décembre 2027 (sous réserve du financement)
- Lancement de la consultation pour le MPGP : mai 2028
- Notification du marché public global de performance : juin 2029
- Début des travaux : Mars 2030
- Livraison finale : Mars 2032



Implantation du bâtiment dans son environnement et repérage des ailes A, B et C

L'étude de faisabilité, le planning prévisionnel ainsi que le tableau des futurs résidents (environ 600) sont communiqués en annexe du CCTP.

Article 1. Objet du Marché

Le marché est décomposé en une tranche ferme et une tranche optionnelle.

La tranche ferme (TF) consiste en la **rédaction d'un programme** en vue de la sélection du candidat attributaire d'un Marché Public Global de Performance (MPGP) sur la base d'un Avant-Projet Sommaire (APS). La mission de programmation s'achèvera à la validation du programme définitif, par le maître d'ouvrage mandaté.

La tranche ferme consiste également à initier la mission **de conduite du changement** concomitamment à la mission de programmation. La tranche ferme de la mission de conduite du changement prendra fin à la validation du programme définitif, par le maître d'ouvrage mandaté.

Durant la tranche optionnelle (TO), le programmiste apportera assistance à la maitrise d'ouvrage mandatée, pour formuler les réponses aux questions des candidats du MPGP sur les pièces constitutives du programme. La TO consiste par ailleurs à assister le maître d'ouvrage dans le cas de mise à jour de programme pendant la phase conception du MPGP (Etude/conception/PC) ainsi que d'assurer la conduite du changement jusqu'à la fin de garantie de parfait achèvement.

La TO sera affermie au plus tard 24 mois après la décision de réception du programme signée par le maître d'ouvrage mandaté.

La mission est exclusive de toute autre prestation concernant la même opération. Le titulaire s'interdit de solliciter ou d'accepter toute autre rémunération à quelque titre que ce soit. Notamment, le titulaire est informé qu'il ne peut se porter candidat à l'attribution du MPGP, que ce soit à titre individuel ou en tant que membre du groupement.

1.1 Mission AMO Programmiste

De par la position urbaine du site, le programme devra prendre en compte les orientations de l'évolution des textes d'urbanisme de la métropole clermontoise (Plan Local d'Urbanisme).

Le titulaire devra identifier l'ensemble des données, contraintes et partenariats nécessaires à la conception du projet. Il élaborera le programme sur la base des documents remis par le maître d'ouvrage mandaté et lui apportera les éléments d'aide à la décision et aux choix se présentant tout au long de l'étude. Ses prestations sont force de propositions et conseils pour le maître d'ouvrage mandaté qui prendra les décisions sur la base de l'avis éclairé du programmiste.
L'ensemble des documents produits est soumis à la validation du maître d'ouvrage mandaté.

Un comité *ad hoc* est constitué. Il est associé aux études menées par le titulaire. Ses demandes sont à prendre en compte pour l'élaboration du programme définitif. Le titulaire conduit l'étude de programmation dans un souci constant de concertation avec la comitologie mise en place. Le titulaire participe à toutes les réunions qui s'avèreront nécessaires à la bonne conduite de sa mission.

Le document final approuvé à la fois par le maître d'ouvrage et le maître d'ouvrage mandaté doit permettre à ce dernier de lancer la consultation d'un marché public global de performance (MPGP). Il est à noter que le titulaire du présent marché présentera son programme aux AMO juridique et de pilotage contractuel afin que ceux-ci aient une parfaite connaissance du document pour permettre le recrutement du titulaire du MPGP.

L'ensemble de ces points est détaillé en termes d'exigences et d'attentes dans chacune des missions.

Pendant la TO, le programmiste apportera assistance à la maitrise d'ouvrage pour formuler les réponses aux questions des candidats sur les pièces constitutives du programme et mettra à jour si nécessaire des parties de programme pendant la phase conception/étude/PC du MPGP.

L'AMO programmiste devra avoir systématiquement un suppléant en cas d'absence.

1.2 Mission AMO Conduite du changement

L'accompagnement au changement revêt un caractère déterminant dans la réussite de l'opération et constitue une part substantielle de la mission confiée à l'AMO. Le titulaire devra démontrer sa capacité à appréhender les impacts organisationnels, fonctionnels et culturels induits par le projet, notamment dans un contexte de transformation des modes de travail, des interactions entre services et des usages des espaces.

À ce titre, la mission ne saurait se limiter à une démarche d'acceptation des utilisateurs, mais devra intégrer une approche globale et structurée du changement, incluant l'analyse des impacts, l'identification des parties prenantes, le recueil approfondi des besoins métiers, ainsi que la définition et la mise en œuvre d'un plan d'actions adapté (communication, concertation, formation, accompagnement de proximité).

Le titulaire veillera à anticiper les éventuels facteurs de résistance et à proposer des leviers permettant de favoriser l'adhésion des agents, dans une logique d'appropriation progressive et durable des évolutions. Il devra garantir la continuité de service pendant les phases de transition et contribuer à l'ancrage des nouvelles pratiques professionnelles au sein des organisations.

Les prestations seront jalonnées aux différentes étapes du projet et pourront être concentrées ou étalées selon les étapes de programmation, conception, construction, aménagement, livraison…

Une réunion de cadrage sera organisée avec **le maître d'ouvrage et le maître d'ouvrage mandaté,** au lancement de chacune des étapes pour présenter les actions à engager, fixer conjointement les indicateurs d'atteinte des objectifs de la mission, les résultats attendus ainsi que le calendrier prévisionnel.

Tout entretien individuel ou toute participation à une réunion fait l'objet d'un compte-rendu succinct aux instances de pilotage.

Le prestataire s'engage à rendre ses outils compatibles avec l'environnement informatique de l'administration.

Les frais logistiques relatifs à la tenue des ateliers (fourniture du matériel : post-it, paperboard, etc.) seront pris en charge par le prestataire et inclus dans le prix forfaitaire proposé.

La mission de l'AMO conduite du changement a notamment pour objectifs de guider la conception du projet au plus près des besoins des services (tout en prenant en compte l'évolutivité des activités), d'accompagner les équipes dans la compréhension des nouvelles normes d'optimisation des surfaces et des nouveaux espaces de travail, et de prévenir les difficultés lors des emménagements.

Le titulaire devra être un partenaire privilégié dans la définition et la mise en place de la conduite du changement et de space planning associé au projet immobilier pour le maître d'ouvrage.

La mission devra permettre :

- D'accompagner les enjeux des transformations culturelle et organisationnelle (rassemblement d'entités provenant de différents services des MEFSIEN et ayant des fonctionnements variés) ;
- De proposer une méthodologie structurée visant à l'acceptation des agents de cette transformation ;
- De garantir un niveau d'information et de compréhension suffisant de l'ensemble des acteurs ;
- De vérifier et maintenir une vision commune durant tout le projet ;
- De gérer le temps long de l'accompagnement ;
- De rendre compte du niveau de complexité des situations et d'être force de proposition le cas échéant ;
- D'éclairer les choix visant à définir les axes stratégiques du projet ;
- D'aider les managers à anticiper les changements et à s'approprier cette culture du changement afin de la porter au sein de leurs équipes ;
- Un dialogue fluide et efficace avec les différentes parties prenantes ;
- Un space planning en adéquation avec les besoins des entités occupantes ;
- De travailler en adéquation et en collaboration avec les autres AMO présents sur le projet.

<u>Facteurs clés de réussites</u>

- Dépasser les résistances susceptibles de compromettre ou d'entraver la réussite du projet ;
- Prévenir les risques psycho-sociaux ;

- Saisir l'opportunité donnée par le déménagement et l'arrivée dans un bâtiment réhabilité pour accélérer les différentes transformations souhaitées (performance et qualité, exemplarité, modernisation, innovation, qualité de vie au travail).

Pour les acteurs de la gouvernance du projet

- Proposer et animer une méthodologie de conduite du changement globale qui prend en compte les différents livrables obligatoires des missions ;
- Conseiller le pilote et l'équipe projet (points de vigilance, regard transversal sur les différents volets du projet, communication et dialogue social, etc.) ;
- Associer les agents ;
- Accompagner la construction d'un plan d'actions pour asseoir le changement dans la durée.

Pour les services occupants concernés

- Faire prendre conscience de la nécessité du changement et de ses avantages ;
- Faire prendre conscience du rôle de chacun dans la mise en place du changement ;
- Susciter l'envie du plus grand nombre d'être acteurs du changement ;
- Améliorer les conditions de travail ;
- Développer une nouvelle ergonomie ;
- Co-construire les règles du « vivre ensemble » ;
- Développer les bonnes pratiques et favoriser l'émergence d'une culture pérenne et partagée du changement au sein des organisations.

Cette mission comportera les principaux éléments suivants :

- Cartographie des impacts (opportunités, forces, freins, risques et besoin d'accompagnement) basée sur l'expression des agents ou de leurs représentants ;
- Pan d'accompagnement co-construit, adapté à chaque type d'acteur (direction, managers, agents, organisations syndicales, équipe projet, etc.), comprenant une frise chronologique avec les différentes actions prévues.
- Recueil des besoins métiers et ajustement du programme de l'opération en conséquence ;
- Pilotage du changement par l'évaluation de la perception des acteurs et ajustement du plan d'accompagnement selon le besoin (livrable : indicateur trimestriel d'acceptabilité de l'opération par les agents) ;
- Document de synthèse de la « vision du changement » par et pour les décideurs et les managers ;
- Échanges avec le groupement pour la bonne prise en compte des besoins métiers dans les aménagements intérieurs et pour le phasage de l'opération en site occupé (livrable : plans d'aménagement du mobilier) ;
- Formation des agents et des managers aux nouvelles façons de collaborer ;
- Ateliers d'élaboration des règles de vie commune avec les ambassadeurs et managers (livrable : affiche) ;
- Communication nécessaire et adaptée aux conclusions des étapes précédentes ;
- Autres…

Cette mission comprend notamment des rencontres, réunions, présentations du projet et de leurs enjeux, auprès des différents services, futurs occupants du site, en nombre et quantité nécessaires et suffisants pour permettre une bonne compréhension du projet par les services et leurs représentants.

Focus sur le recueil et l'analyse des besoins métiers :

Au regard de l'occupation de plusieurs entités dans le bâtiment administratif, le titulaire devra proposer une méthodologie structurée de recueil et d'analyse des besoins métiers, intégrant la diversité des usages, des organisations et des contraintes propres à chaque occupant.

Cette méthodologie devra impérativement aller au-delà d'une simple démarche d'adhésion des agents, et expliciter une véritable conception méthodologique du recueil des besoins.

À ce titre, le candidat précisera notamment :

- **Le cadrage et l'identification des parties prenantes :**
  Recensement des différents occupants (services, directions, partenaires), identification des référents métiers, prise en compte des spécificités organisationnelles et des interactions entre entités (mutualisation, cohabitation, flux).

Dans ce cadre l'AMO rencontrera toutes les directions (ensemble ou séparément).

- **Les modalités de recueil des besoins adaptées à un contexte multi-occupants :**
  Entretiens ciblés par entité, ateliers transversaux inter-services, visites de site et observations des usages réels (espaces de travail, espaces communs, flux de circulation), outils de consultation (questionnaires, enquêtes).

- **L'analyse des usages et des contraintes :**
  Identification des besoins fonctionnels par type d'activité (accueil du public, travail individuel, collaboratif, confidentiel), analyse des contraintes réglementaires, techniques et organisationnelles, prise en compte des besoins spécifiques (horaires, sécurité, accessibilité, confidentialité).

- **La gestion des interfaces et des éventuels arbitrages :**
  Identification des besoins convergents et divergents entre occupants, proposition de méthodes d'arbitrage et de priorisation, prise en compte des logiques de mutualisation des espaces et des services.

- **Les modalités de formalisation des besoins :**
  Elaboration de programmes fonctionnels détaillés, fiches espaces, matrices des besoins, schémas d'organisation spatiale, scénarios d'aménagement.

- **Les livrables et restitutions :**
  Production de documents structurés permettant la validation des besoins par les différentes parties prenantes, organisation de réunions de restitution et d'ateliers de validation, intégration des retours.

- **L'articulation avec la partie programmation de sa mission :**
  Intégration des besoins métiers dans une démarche globale d'accompagnement des occupants (appropriation des futurs espaces, évolution des modes de travail, communication, formation).

Le candidat devra démontrer la robustesse de sa méthodologie, sa capacité à gérer la complexité d'un environnement multi-occupants, ainsi que les moyens mis en œuvre pour garantir la cohérence globale du projet.

L'AMO conduite du changement établi les comptes rendus des réunions auxquelles il participe. L'AMO conduite du changement devra avoir systématiquement un suppléant en cas d'absence.

Article 2. Pilotage du projet immobilier

2.1 Gouvernance

La rénovation lourde du CFP « Berthelot » à Chamalières (63), objet du présent marché, relève de la responsabilité d'une maîtrise d'ouvrage conjointe (Direction Générale des Finances Publiques (DGFiP) – Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) Central – Secrétariat Général (SG – SRH)), qui mandate le service BIMO – Immo – SIEP du Secrétariat Général des MEFSIEN, pour le suivi financier et opérationnel du projet, en qualité de pouvoir adjudicateur, maître d'ouvrage mandaté.

Pour mener à bien le projet une organisation et gouvernance spécifique ont été installées autour du Maître d'Ouvrage. Cette organisation de gestion de projet s'articule autour :

- d'un **comité de pilotage (COPIL)** composé de l'ensemble des directeurs et chefs de service concernés et des membres de l'équipe projet. Il a pour mission de s'assurer du respect des objectifs fixés au projet par la DIE et valide les orientations dans ce cadre proposé par l'équipe projet et le comité technique.
- d'un **comité technique (COTECH)** composé des référents pour le projet désigné par les directeurs et chefs de service intégrant le CFP et des membres de l'équipe projet. Il se réunit régulièrement à une fréquence pré-établie. Il a pour mission de préparer les décisions du comité de pilotage.
- d'une **équipe projet composée**, du représentant du RPIE, **des représentants des maîtres d'ouvrage locaux**, **d'un représentant du BIMO, chef de projet, mandataire du maître d'ouvrage** et désigné ci-après en tant que conducteur d'opération animateur de cette équipe projet. L'équipe projet suit la mise en œuvre opérationnelle des décisions du COPIL et des propositions du comité technique.

Le représentant du BIMO est le pilote de l'AMO programmiste et accompagnement au changement.

Dans le cadre du présent marché, **le chef de projet ci-avant présenté, assure une responsabilité fonctionnelle sur le titulaire du marché**. Les modalités de travail entre le chef de projet et l'interlocuteur privilégié qui sera désigné par le titulaire seront précisées avant le démarrage de la prestation.

Le chef de projet s'assure de la bonne exécution du marché et demeure le responsable administratif, technique et juridique du titulaire du marché.

Le maître d'ouvrage mandaté valide les productions attendues du titulaire du marché.

2.2 Service chargé de l'opération

Le service chargé de l'opération est le BIMO (maître d'ouvrage mandaté). Il assure la responsabilité du maître d'ouvrage (par mandat du maître d'ouvrage), représentant du pouvoir adjudicateur (RPA), et de l'Etat propriétaire pour toutes les demandes d'urbanisme. Il assure également le rôle de l'ordonnateur sur les crédits mis à sa disposition par la DIE.

Au-delà du pilotage général de l'opération et de sa gouvernance, sa mission est d'assurer la mise en place (rédaction des pièces de marché), le suivi et la supervision (dont les analyses des offres) des procédures de recrutement des intervenants. Par ailleurs, le BIMO assure pour le compte de la maîtrise d'ouvrage la supervision des prestations des différents intervenants tant sur le plan technique et administratif que financier.

Outre le titulaire du présent marché, le maître d'ouvrage mandaté sera entouré pour cette opération des principaux assistants suivants :

- AMO Programmiste et Conduite du changement (**objet du marché**).
- AMO juridique : une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage sera confiée à un cabinet spécialisé en droit public visant à assurer la sécurité juridique des documents produits en vue de la conclusion du MPGP et plus précisément pendant le déroulement de la procédure de dialogue compétitif.
- AMO Technique/Conduite d'opération : une mission d'assistance technique visant à assurer la définition des attendus techniques, le contrôle et le suivi des prestations du futur titulaire du MPGP.
- AMO BIM, Economie circulaire, biodiversité : qui interviendra en concertation avec l'AMO Conduite du Changement.
- CSPS : une mission de coordonnateur sécurité et protection de la santé,
- Diagnostiqueurs le cas échéant : Amiante, PEMD, Biodiversité, structure…
- Bureau de contrôle : missions de contrôle technique des bâtiments.

L'AMO programmiste et accompagnement au changement des agents sera invité à participer à diverses réunions de travail organisées avec les autres AMO afin de communiquer sur l'avancement de l'opération et les choix réalisés par la maîtrise d'ouvrage, auprès des futurs utilisateurs.

2.3 Mise à disposition de documentation

Avant le début de la mission, une ou plusieurs réunions de cadrage ont lieu avec le service bénéficiaire, qui fournit la documentation initiale liée à la réflexion demandée qui fixe les objectifs de la mission et le calendrier cible pour les restitutions et les remises de documents.

Toute réunion de travail fait l'objet d'un compte-rendu succinct élaboré par le titulaire et adressé au service bénéficiaire. Le titulaire peut élaborer au fil de son travail des versions de travail de sa présentation finale qu'il échange avec le responsable en charge du pilotage de la prestation, afin de recueillir des avis intermédiaires et permettre des réajustements de la trajectoire de la réflexion, si besoin.

Avant le début de la mission, il sera remis au titulaire les ressources documentaires suivantes :

- Éléments sur la genèse du projet jusqu'à la décision de réalisation (ébauches internes de réflexion, comptes rendus de réunions, documentation technique, courriers, etc.) ;
- Éléments programmatiques permettant d'identifier les besoins fonctionnels et organisationnels retenus ;
- Organigrammes, missions, projets stratégiques le cas échéant des directions et services concernés par le projet.

2.4 Gestion de la connaissance

Le titulaire définit et assure tout au long du marché la gestion documentaire des études qu'il réalise. Cette dernière comprend l'ensemble de la documentation recensée et produite.

Les livrables sont partagés et capitalisés afin d'assurer, sous la gouvernance du maître d'ouvrage mandaté, la cohérence et l'alignement avec la démarche de conduite du changement.

Article 3. CONTENU DES DIFFERENTES MISSIONS

Dans le cadre de son marché, le titulaire rend compte selon un rythme bimensuel en moyenne, au maître d'ouvrage mandaté de l'avancée du projet, de sa mission, dans ses différentes composantes (rédaction du programme, conduite du changement).

3.1. Tranche ferme / Mission programmation

3.1.1 Méthode de travail

La fréquence des réunions et les objectifs à atteindre sont fixés par un calendrier établi dès le démarrage de la prestation.

3.1.2 Contenu de la mission

Le contenu des prestations en tranche ferme est constitué des prestations suivantes :

- Mission PF1 : Préparation – revue de contrat et cadrage de la mission.
- Mission PF2 : Analyse critique de l'étude de faisabilité, rapport d'étonnement.
- Mission PF3 : Établissement du programme.

3.1.3 Description détaillée de la prestation

L'ensemble des missions de programmation vise à la réalisation finale du programme architectural, technique et fonctionnel, performanciel, exploitation maintenance.

Mission PF1 : Préparation – revue de contrat et cadrage de la mission :

Cette phase consiste en une appropriation des éléments du projet, avec prise de connaissance de l'ensemble des données relatives au projet déjà disponibles au sein des services de la maîtrise d'ouvrage et maitrise d'ouvrage mandatée.

Le Titulaire devra notamment :

a) Valider avec le maître d'ouvrage mandaté les modalités de son intervention ;

b) Recueillir tous les éléments d'information relatifs aux contraintes du maître d'ouvrage mandaté dont la matrice des risques à date établie par les soins du maître d'ouvrage mandaté ;

c) Analyser, par rapport à sa mission, les documents mis à sa disposition par le maître d'ouvrage mandatée ;

d) Effectuer des visites détaillées des sites.

Livrables :

- Rapport formalisant cette phase de préparation détaillant chacun des points énoncés ci-avant accompagnés d'annexes ;
- Lors de la tenue de réunion, établissement des comptes rendus lorsque cela le nécessite ;
- Document précisant l'ensemble des délais de remise de chaque livrable tenant compte du délai final de remise du programme (9 mois)

Mission PF2 : **Analyse critique de l'étude de faisabilité, rapport d'étonnement, étude de faisabilité complétée**

Le titulaire passera en revue de manière détaillée le contenu de ce document afin de produire un rapport d'étonnement avec des propositions d'amélioration de l'étude. Le rapport d'étonnement et ses propositions d'améliorations feront l'objet d'une validation formelle du maitre d'ouvrage mandaté.

Le but de cette mission est de porter un regard critique sur l'étude de faisabilité et de la compléter le cas échéant, afin qu'elle puisse servir de base à la mission de programmation décrite ci-dessous.

Le titulaire pourra notamment compléter l'étude en y intégrant les items suivants :

- **Analyse des attentes et des besoins** : recueil et analyse des données, entretiens avec les utilisateurs. Le titulaire prendra toutes les dispositions utiles pour réunir l'ensemble des données qui lui sont nécessaires pour déterminer et analyser les attentes et les besoins auxquels doit répondre l'opération, notamment l'organisation d'enquêtes, visites sur place, d'entretiens, de groupes de travail avec les utilisateurs et gestionnaires des équipements. Ce travail sera réalisé en parallèle de la mission conduite du changement du présent marché.
- **Principe d'occupation des espaces** : le titulaire intègrera dans l'étude de faisabilité les principes d'occupation des espaces qui seront partagés dans le cadre de la mission conduite du changement. À ce titre, le titulaire organisera, dans le cadre de ses missions programmation et conduite du changement, *a minima*, un atelier de travail dédié avec notamment le maitre d'ouvrage et le maître d'ouvrage mandaté.
- **Économie circulaire / Principe de réemploi et de ré usage** : le titulaire exprimera les principes relatifs à la question de l'économie circulaire / réemploi / ré usage afin d'alimenter possiblement cet axe de travail dans le cadre de la définition des futurs objectifs de performances. A ce titre, il échangera avec le ***Diagnostiqueur INAXE (qui a réalisé le diagnostic PEMD)***, dans le cadre d'un atelier de travail qu'il organisera en présence du maître d'ouvrage mandaté, pour assurer la faisabilité des principes qui seront inscrits dans l'étude de faisabilité recalée.
- **Analyse de site** : étude des contraintes fonctionnelles, techniques et réglementaires du site,
    - L'analyse de site portera sur :
        - les contraintes physiques et le contexte spécifique du terrain tenant notamment à sa situation, sa configuration et sa desserte ;
        - les contraintes liées au bâtiment existant, aux réseaux urbains, à la voirie;
        - les contraintes réglementaires, architecturales, techniques, administratives et juridiques de droit public et de droit privé.
    - À ce titre, il appartient au titulaire de conduire, entre autres, les démarches permettant la bonne connaissance des réseaux, en capacité et en nature (câbles électriques, réseaux d'assainissement, tuyaux d'eau potable, …) et des servitudes, et d'identifier les contraintes en résultant. Le titulaire précise les modalités permettant de raccorder le bâtiment aux différents réseaux. A ce titre, Le titulaire effectue les éventuelles démarches nécessaires auprès des autorités compétentes et les concessionnaires pour obtenir les informations fiables nécessaires à sécuriser la bonne réalisation du projet Berthelot.

      Il s'agira notamment de faire progresser l'analyse de l'étude de faisabilité initiale pour y intégrer les évolutions règlementaires et notamment les éléments nouveaux issus du PLU (Plan Local d'Urbanisme). Le titulaire accompagnera en

tant que de besoin le maitre d'ouvrage mandaté pour rencontrer les services de la métropole clermontoise (63).
Dans cette même logique, le titulaire rencontrera si nécessaire, avec le maitre d'ouvrage mandaté, le SDIS 63.
Les comptes rendus de ces rencontres seront établis par le titulaire.

- **Identification des données manquantes,** nécessaires à la définition du programme ainsi que le plan d'action du titulaire pour procéder à leur recueil. Le titulaire devra définir les études permettant de les recueillir, le choix des éventuelles études complémentaires étant à la charge du maître d'ouvrage mandaté.

À l'issue de cette étape, le titulaire devra mener les actions nécessaires à la détermination :

- Des besoins en surfaces,
- De l'optimisation des locaux,
- Les principes d'occupation des espaces,
- Des contraintes et exigences du maître d'ouvrage : fonctionnelles, logistiques, techniques, réglementaires et juridiques,
- D'un schéma fonctionnel et d'organisation (liaisons entre les différents espaces),
- Des principes techniques généraux (expression des besoins en matière d'énergie, de fluides) et les principales propositions techniques faites par le titulaire au maître d'ouvrage,
- Des axes de performances,
- D'une première approche du coût prévisionnel des travaux avec le détail par principaux postes de dépense,
- De la stratégie contractuelle sous tendant l'étude de faisabilité recalée,
- Des principes BIM pouvant être envisagés sur le projet,
- D'un planning du projet,
- De la capacité du site.

Cette liste n'est pas exhaustive.

Ces éléments seront constitutifs de l'étude de faisabilité recalée.

Livrables :

- Rapport d'étonnement de l'étude de faisabilité remise,
- Comptes rendus des réunions et des entretiens.
- L'étude de faisabilité complétée reprenant les items exprimés ci avant.

<u>Mission PF3 : Établissement du programme</u>

Sur la base de l'étude de faisabilité complétée décrite dans la mission précédente et validée par le maître d'ouvrage mandaté, le titulaire établira le programme et l'ensemble de ses composantes permettant le recrutement d'un groupement MPGP (conception, réalisation, exploitation maintenance).

Le titulaire formalise l'ensemble des besoins, attentes, exigences et contraintes.

Au titre de cette mission, le titulaire établit les documents suivants :

- Programme architectural, fonctionnel et technique ;
- Programme performanciel ;
- Programme exploitation maintenance ;
- Annexes au programme ;
- Synthèse programmatique ;

- Cahier des charges des études complémentaires éventuelles ;
- Chiffrage de l'opération ;
- Validations finales et mises à jour du programme

Les spécifications détaillées du contenu de chacun des documents et les exigences du maitre d'ouvrage mandaté sont décrites ci-après.

a) Programme architectural, fonctionnel et technique

Le titulaire n'impose pas de solution architecturale dans les documents de programmation, mais veille, en particulier, à ce que notamment les prescriptions de l'étude de faisabilité, des documents d'urbanisme de la métropole clermontoise (63), du Code du Travail et de la règlementation de sécurité incendie soient respectées.

Sous forme graphique et de notes explicatives, cette partie du programme comporte deux volets :

- ***Volet architectural et fonctionnel***
  - La présentation générale de l'opération (elle s'appuiera sur la solution envisagée à l'issue de la mission précédente),
    - Nature de l'opération ;
    - Contexte de l'opération, notamment social, urbain, architectural, logistique ;
    - Objectifs du maitre d'ouvrage et les principes généraux ;
    - Les surfaces, organisation et fonctionnement de l'ouvrage existant.
  - La description du site et de son patrimoine ;
  - Un plan-masse global avec l'implantation du bâtiment, des voiries, des zones de stationnement, des espaces verts, des accès, des raccordements aux réseaux… ;
  - La présentation générale des entités regroupées ;
  - Les activités principales, leur évolution à court et moyen terme ;
  - Le programme général des besoins (programme fonctionnel) qui :
    - Est rédigé sous forme d'une description détaillée de l'activité des services et par local ;
    - Contient aussi la localisation des équipements nécessitant des aménagements spécifiques ;
      - Intègre des schémas généraux de fonctionnement, et des schémas détaillés de flux, d'accès, identifiant les différents circuits (ce travail sera réalisé en lien avec la mission conduite du changement)
  - Des zonings descriptifs par étage détaillés par secteur fonctionnel et représentés proportionnellement au programme des surfaces. Une attention est portée à la modularité extrême des surfaces avec ce que cette démarche entraine ;
  - Tableau récapitulatif des besoins en surfaces utiles, et plans schématiques correspondants (permettant de démontrer les liens nécessaires entre chaque entité) ;
  - Les schémas de liaisons, de proximité ou d'éloignement des services et des locaux ;
  - Une étude des circuits, des flux et des accès : personnels, visiteurs, déchets, etc. ;
  - La liste des contraintes et exigences particulières concourant au bon fonctionnement des différentes entités qui sont regroupées ;
  - La présentation de l'environnement et les principes d'insertion de l'opération ;
  - Les prescriptions architecturales et paysagères résultant du contexte urbain proche et lointain, des recommandations des diverses autorités concernées par l'instruction du sujet ;
  - Le rappel des textes réglementaires ;

- Les contraintes administratives et techniques (contraintes de sols, de structures, les accès au site, le raccordement aux réseaux, la sécurité, sûreté, contrôle d'accès…) ;
- Les exigences du maître d'ouvrage en matière d'organisation et d'accès, en matière de fonctionnement logistique ;
- Les principes techniques généraux : orientations techniques à donner au projet en matière de construction, modularité des surfaces, performance énergétiques et environnementales, voiries de distribution, énergies et fluides, de signalétique extérieure et intérieure ;
- Une étude prévisionnelle des sujétions de chantier ;
- Le calendrier prévisionnel de l'opération et des travaux ;
- Les études ou rapports techniques concernant le site, recueillis lors de l'étude de faisabilité ;

- ***Volet Technique détaillé (fiches espace)***

Le programme décrit ci avant est enrichi comme suit :

- Des fiches techniques par local définissant :
  - les contraintes de fonctionnalité internes résultant de l'utilisation retenue ;
  - une surface optimum ;
  - un niveau minimum de qualité.

  De fait, ces fiches définissent notamment, la surcharge d'exploitation, le taux de renouvellement d'air, les niveaux d'éclairement, les vues, le type de revêtement (sol, mur, plafond), le nombre de prises (PC, RJ45, …), le type de fluide, l'acoustique… ainsi que les équipements techniques spécifiques nécessitant un aménagement particulier.
- Des prescriptions techniques concernant tous les corps d'état en termes de qualité, performances, fiabilité, finitions, etc. ;
- Des préconisations liées à la maintenance dans la conception et dans le type de matériaux choisis.

Le titulaire organisera si besoin des réunions de travail avec les services exploitants du site pour conforter les hypothèses et contenus des spécifications relatives au programme technique et fonctionnel. Les comptes rendus seront rédigés par le titulaire.

Livrables :

- Compte rendu
- Programme architectural, fonctionnel et technique en vue du recrutement d'un groupement MPGP.

b) Programme performanciel

Cette partie du programme comprendra :

- Les cibles énergétique et environnementale à atteindre, avec notamment :
  - Le seuil des performances à atteindre ;
  - Le profil énergétique à atteindre et/ou les équipements techniques à prévoir dans le but d'économie d'énergie sur le plan environnemental retenu ;
  - Les enjeux d'économie circulaire durant l'ensemble des phases du projet (y compris conception et travaux) et de valorisation des déchets durant la phase de travaux ;
  - Les cibles environnementales et/ou Label et /ou certifications ;
  - Les objectifs qualitatifs et quantitatifs pour les cibles ;
  - Les contrôles.

- Les objectifs techniques généraux porteront sur :
    - Les cibles de performances acoustiques,
    - Les cibles de voiries de distribution,
    - Les cibles de mise en sureté du site,
    - Les cibles d'orientations techniques à donner au projet en matière d'aménagements intérieurs ;
    - Les conditions d'usages et des usagers pour la maintenance ;
    - Les équipements techniques performants et de qualités pour l'exploitation.

Les enjeux concernant l'économie circulaire sont importants. Qu'il s'agisse de l'optimisation de l'utilisation des ressources naturelles, du traitement des nombreux déchets produits ou encore réduction des émissions de gaz à effet de serre, le projet devra intégrer la démarche d'économie circulaire, et ce dès les phases d'étude.
Le titulaire organisera, en tant que de besoin des réunions de travail dédiés avec le diagnostiqueur INAXE sur la thématique de l'économie circulaire.

Livrables :

- Compte rendu,
- Programme performanciel contenant les différents items décrits ci avant.

c) Programme d'exploitation-maintenance

Le titulaire établira le programme dédié à la partie exploitation-maintenance pour les différentes étapes du MPGP.

Ces spécifications décriront notamment :

- Le référentiel, normes et certifications ;
- L'organisation et les acteurs (site, compétences, habilitations et encadrement, nécessaires pour le titulaire du MPGP) ;
- Durée du contrat ;
- Contexte et périmètre des prestations ;
- Commissionnement en lien avec l'exploitation maintenance ;
- Management de la performance et de la qualité, dont notamment :
    - Interactions avec son écosystème ;
    - Plan de progrès ;
    - Organisation du titulaire du MPGP sur ce volet ;
    - Communication et échanges d'informations ;
    - Services aux utilisateurs.
- Périmètre technique des prestations confiées au titulaire du MPGP, dont notamment :
    - Conduite ;
    - Gamme d'entretien et de maintenance ;
    - Entretien courant ;
    - Fournitures et consommables ;
    - Contrôles règlementaires ;
    - Métrologie et instrumentation ;
- Equipements et dispositifs particuliers :
    - GMAO (gestion de la maintenance assistée par ordinateur) ;

Le titulaire organisera, le cas échéant, des réunions de travail avec les actuels exploitants du site pour conforter les hypothèses et contenu des spécifications relatives au programme exploitation maintenance.

Livrables :

- Compte rendu.
- Programme exploitation maintenance.

d) Annexes au programme

Le titulaire contribuera à constituer l'ensemble des documents qui ont vocation à être annexés au programme.
A ce titre il vérifiera les bonnes versions des documents et les renommera de manière à ce que leur désignation soit intelligible pour le lecteur.
Le titulaire établira une liste de ces annexes et produira un répertoire contenant ces annexes.

Livrables :

- Liste des annexes et répertoires contenant les annexes

e) Synthèse programmatique

Le titulaire produira une note de synthèse programmatique soumise à la validation du maître d'ouvrage mandaté, lui permettant de lancer la consultation d'un AMO conducteur d'opération, 3 mois avant la date prévue pour la remise finalisée du programme.

Livrables :

- Synthèse programmatique

f) Cahier des charges des études complémentaires éventuelles

Dans le cas où des études complémentaires seraient nécessaires pour finaliser le programme, le titulaire établira les cahiers des charges correspondants, pour le recrutement des prestataires concernés.

Livrables :

- Cahiers des charges

g) Chiffrage de l'opération

La mission comprendra, dans un document à part, le chiffrage de l'opération : le dossier sera chiffré par le titulaire sur la base de l'estimation financière établie lors de la mise à jour de la faisabilité et mise à jour dans le cadre de cette étape. Il s'agit de l'estimation du coût des travaux mais également de l'estimation du coût de l'opération toutes dépenses confondues et de celui lié à l'exploitation-maintenance.

Les éléments chiffrés détaillés ne seront pas transmis aux candidats admis à déposer une offre mais auront comme seule vocation à assurer le maitre d'ouvrage mandaté de la soutenabilité financière du projet.

Livrable :

- Estimation détaillée TDC du projet

h) Validations finales et mises à jour du programme

Les documents du programme feront l'objet d'une validation par le maître d'ouvrage mandaté, et d'un recalage des documents suite aux éventuelles remarques formulées.

Une fois cette première validation obtenue, le titulaire produira une synthèse du programme sous la forme d'un document « power-point » afin que le projet de programme soit présenté par le maitre d'ouvrage mandaté à sa gouvernance.

Les remarques exprimées par la gouvernance du maitre d'ouvrage mandaté seront intégrées par le titulaire dans un programme mis à jour. Ce dernier sera soumis au maitre d'ouvrage mandaté pour validation.

3.2. Tranche ferme / Mission conduite du changement

3.2.1 Méthode de travail

La fréquence des réunions et les objectifs à atteindre sont fixés par un calendrier établi dès la phase de programmation.

3.2.2 Contenu de la mission

- Mission CF1 : Préparation – revue de contrat et cadrage de la mission ;
- Mission CF2 : Cadrage de la démarche et prise en compte de l'ensemble des entités concernées ;
- Mission CF3 : Évaluation et impacts du projet ;
- Mission CF4 : Démarche de co-conception en 3 axes ;
- Mission CF5 : Intégration de la démarche de conduite du changement dans le programme – Etablissement d'une charte d'aménagement ;

3.2.3 Description détaillée de la prestation

Mission CF1 - Préparation – revue de contrat et cadrage de la mission

Cette phase consiste en une appropriation des éléments du projet, avec prise de connaissance de l'ensemble des données relatives au projet déjà disponibles au sein des services de la maîtrise d'ouvrage mandatée.

Le Titulaire du présent marché doit entre-autres :

a) Valider avec le maître d'ouvrage mandatée les modalités de son intervention ;

b) Finaliser le déroulement prévisionnel de la mission et son calendrier ; à ce titre, le titulaire établira un planning de ses missions.

c) Recueillir tous les éléments d'information relatifs aux contraintes du maître d'ouvrage ;

d) Analyser, par rapport à sa mission, les documents mis à sa disposition par le maître d'ouvrage mandatée ;

e) effectuer des visites détaillées des sites.

Livrables :

- Rapport formalisant cette phase de préparation et détaillant chacun des points énoncés ci-avant accompagnés d'annexes.

<u>Mission CF2 : cadrage de la démarche et prise en compte de l'ensemble des entités concernées.</u>

Le but de cette mission est de permettre au titulaire d'appréhender le plus précisément possible l'ensemble des entités qu'il aura à accompagner. Le titulaire du présent marché rencontrera tout ou partie des entités à accompagner pour comprendre le contexte de celles-ci eu égard à la démarche que ledit titulaire aura à mettre en œuvre.

Il s'agit, dès la phase de recalage de l'étude de faisabilité, de cadrer l'ensemble de la mission d'accompagnement : ses acteurs, sa gouvernance, son suivi (indicateurs, …), sa dynamique, etc. Le titulaire proposera les tendances des nouvelles façons d'occuper les espaces de travail en lien avec les besoins, attentes, exigences et contraintes du projet.

Les données issues de ce cadrage permettront au titulaire de présenter les orientations des nouvelles occupations des espaces de travail en lien avec les exigences du projet aux responsables des futurs services occupants. Ces éléments seront formalisés dans un livrable nommé « *note d'orientation des futurs espaces de travail* ». Le titulaire produira également un support de présentation ainsi qu'un document de synthèse graphique et pédagogique de cette note d'orientation.
L'objectif de cette note d'orientation est d'acculturer les responsables des futurs services occupants et d'obtenir leur adhésion et le portage de ces principes au sein de leur organisation et dans le cadre du pilotage de leur activité. Aussi, le titulaire pourra proposer des visites immersives de sites pertinents pour permettre une meilleure compréhension desdites organisations.

Le titulaire organisera un atelier de travail en lien avec la mission programmation permettant :
- D'établir les temps d'échanges lors des phases de recalage de l'étude de faisabilité et de programmation ;
- De convenir des livrables (sur le fond et la forme) au service de la mission programmation ;
- De donner lieu à l'établissement d'un compte-rendu rédigé par le titulaire.

Le titulaire définira, dans le cadre d'un atelier dédié, un référentiel relatif à la qualité d'usage (label OSMOZ, WELL, …) permettant de servir au mieux la bonne prise en compte de la qualité de vie au travail au sens le plus large.

Étant donné que certaines entités utilisatrices ne sont pas sur le site « Berthelot », le titulaire devra mettre en avant leur intégration dans sa démarche en modélisant leur occupation. Cette intégration permettra aux entités nouvelles de disposer d'un cadre prédéfini d'occupation des espaces de travail.

Livrables :

- Note de cadrage des ambitions projet reprenant ce qui précède et en particulier :
    - Cartographie des acteurs et lien de proximité des entités ;
    - Tableau de bord de suivi de l'accompagnement avec proposition d'indicateurs ;
    - Plan d'accompagnement macro visant à mettre en avant la sollicitation demandée des acteurs internes en parallèle des étapes d'accompagnement ;
    - Note d'orientation des futurs espaces de travail.

Mission CF3 : évaluation et impacts du projet

Le titulaire établira un état des lieux actuel et projettera les ambitions futures dans le cadre du projet « Berthelot » afin d'établir le chemin à parcourir. Ainsi, le titulaire devra mettre en avant les efforts à fournir afin de réaliser les ambitions définies.

Il conviendra d'imaginer une méthode permettant d'identifier les impacts attendus sur le travail quotidien des agents et usagers du futur bâtiment. Il s'agit de mettre en place une analyse qualitative de l'évolution des usages (avant/après la transformation). Le diagnostic inhérent interroge les conséquences associées à la mise en place d'un projet (nature des impacts, populations impactées, ampleur du changement…). À l'issue du diagnostic, l'identification des principaux impacts permet d'envisager des actions à mener. Les impacts peuvent être de plusieurs natures (organisationnelles, culturelles, psychosociologiques, modes de travail, etc.).

Une série d'ateliers (à définir par le prestataire en fonction des services) permettra de définir collectivement les impacts à surveiller lors de l'ensemble de la démarche tant côté promesses que côté risques (probabilité de rencontre / probabilité d'isolement, qualité de la relation managériale, qualité des relations horizontales, facilitation des coopérations inter-service, lisibilité des coordinations internes…). Cet atelier doit permettre de se doter d'un panorama d'impacts qui puisse être partagé avec l'ensemble des parties prenantes. Ce document didactique des impacts fera l'objet d'un livrable à part entière. Le titulaire devra faire vivre ce document au fur et à mesure du projet.

Au fil du projet, ces indicateurs serviront collectivement de point d'attention et de guide de lecture pour la compréhension et l'appropriation des solutions envisagées. Au terme de la démarche, ce sont ces mêmes indicateurs qui permettront de refaire une lecture argumentaire des propositions et de pondérer les orientations stratégiques et pratiques retenues.

Les objectifs de cette analyse d'impacts sont multiples :

- Identifier les impacts désirables et indésirables du changement ;
- Prévenir les potentiels irritants indésirables (en identifiant les impacts indirects en amont) ;
- Limiter la résistance au changement par une analyse fine des freins potentiels ;
- Et ainsi se rapprocher des objectifs visés à l'aide d'actions spécifiques et complémentaires.

Le titulaire devra proposer une étude d'occupation précise des espaces de travail actuels. Il devra alors s'appuyer sur son analyse pour préconiser les actions qui lui semblent nécessaires.

Ces éléments seront intégrés dans le programme.

Cette étape doit obligatoirement se solder par la mise en place d'un plan d'actions pragmatique s'appuyant sur les éléments récoltés.

Livrables :

- Diagnostic de situation quantitatif et qualitatif
- Étude d'occupation précise des espaces de travail actuels
- Mesures d'occupation
- Étude d'impact V1 (à faire vivre tout au long du projet) avec pour critères obligatoires : modes de travail, management et organisation
- Profils usagers du bâtiment (ambitions futures)
- Plan d'accompagnement/de transition V1
- Compte rendu des ateliers d'identification d'impacts - 10/12 personnes par atelier

Mission CF4 : démarche de co-conception en 3 axes

En s'appuyant sur les résultats et les outils construits pendant les missions précédentes, le titulaire aura l'obligation de sécuriser le maître d'ouvrage ainsi que les parties prenantes quant aux craintes de transformations non-maîtrisées. Il devra proposer de mettre à contribution les services et les directions dans la dynamique de renouvellement des coopérations dans le futur bâtiment. L'objectif est la co-construction de la projection de la dynamique de coopération sur site avec les agents.

Le périmètre de la co-construction pourra être, par exemple :

- la mutualisation des espaces ;
- l'accueil du public (parcours usager, signalétique, accueil physique commun, processus communs…) ;
- l'évolution des pratiques managériales
- l'optimisation et l'harmonisation des processus de travail ;
- la définition des besoins et les typologies d'espaces ;
- le macro-zoning ;
- le micro-zoning ;
- la personnalisation des espaces ;
- les règles de vie dans son espace et dans les espaces communs.

Cette liste est non exhaustive.

Cette étape de travail portera sur 3 axes :

- Axe n°1 / Penser au fonctionnement collectif du site « Berthelot » :

Partagée entre les différents services, cette pensée collective doit permettre de coordonner, de piloter et d'animer la vie quotidienne et les fonctions mises en commun dans ce nouveau contexte. Des ateliers de concertations (à définir par le prestataire en fonction des services) permettront de réaliser des travaux de groupe à ce sujet. Il s'agit de faire réfléchir sur le « travailler autrement » et proposer des solutions issues de l'intelligence collective.

L'objectif est d'impliquer les agents sur la réflexion du travail de demain (plus de communication, voir l'espace de travail comme un lieu d'échange et de rencontre, digitalisation des espaces de travail, etc.).

- Axe n°2 / Se projeter collectivement dans un aménagement en micro-zoning

Ce volet doit permettre aux participants de passer d'un programme et d'un macro-zoning des aménagements à une esquisse des besoins d'aménagement en micro-zoning (usages, bureaux, salles de réunions, mise à disposition, réservation…). Des ateliers (à définir par le prestataire en fonction des services) permettront d'affiner collectivement les enjeux de chaque service, les coordinations nécessaires et de se projeter dans les aménagements futurs.

- Axe n°3 / accompagner les postures managériales au cours de la mission

Le dernier volet propose d'accompagner les directions et les managers de proximité dans la mise en place d'une démarche de co-développement entre les managers pour entraîner les équipes dans le changement. Des ateliers (à définir par le prestataire en fonction des services) seront l'occasion de travailler collectivement à une série de livrables qui mettront à disposition des supports permettant d'autonomiser les managers : FAQ, liste de 10 questions clés, approche par spécificité métier, … Il s'agit pour le titulaire, de formaliser un produit de la mise en œuvre de la conduite du changement.
À l'issue de cet axe, la création d'un guide est attendue. Il pourra être utilisé par les entités futures qui rejoindront le bâtiment. Cet outil devra permettre de consolider les pratiques et devra aussi être évolutif (« kit transférable et modifiable »).

Livrables :

- Guide des « bonnes pratiques » d'usages du bâtiment ;
- Compte-rendu (CR) de chacun des ateliers.

Mission CF5 : Intégration de la démarche de conduite du changement dans le programme – Etablissement d'une charte d'aménagement

Le titulaire produira une charte d'aménagement nécessaire au projet, constituant une annexe au programme, permettant de contribuer au choix du titulaire du MPGP. Cette charte sera une base solide que le titulaire fera vivre et évoluer au gré de l'avancement du projet (en TO) afin de prendre en compte, au fil de l'élaboration du projet, les finesses de ce dernier.
Cette charte sera le document d'appui du futur concepteur auquel celui-ci ne devra pas déroger.
La législation en vigueur sera naturellement prise en compte ainsi que toutes les normes de confort habituelles (acoustiques, thermiques, visuelles). Lorsque les éléments techniques auront été inspectés, il sera possible d'étudier les plans d'aménagement et la disposition des différents services afin d'améliorer les liaisons entre les différents services.
Le titulaire gardera à l'esprit l'optimisation des locaux mais également celle du temps et du bien-être des agents. Il s'appuiera sur les différents échanges qu'il aura avec eux au sujet de leurs contraintes et de leurs besoins en matière de rangements, de connexion avec les autres services, d'accueil de visiteurs, de sécurité et de confidentialité.

Cette charte détaillera notamment les points suivants :

- Revue des principes pour la conception des typologies d'espaces les plus adaptées.
- Déterminer les différentes typologies d'espaces et de postes de travail. Le présent titulaire s'appuie sur la production d'images 3D des différentes typologies d'espaces, prenant en considération la conception du bâtiment, pour faire valider les typologies d'espaces et de postes de travail proposés. Il proposera et fera valider au maître d'ouvrage plusieurs variantes dont certaines sont retenues par les utilisateurs.
- Définir, par espace, les outils (rangement, informatique, …) nécessaires et les différentes fonctions associées (espaces de rencontre, travail en groupe projet, espaces silence…).

Cette charte sera accompagnée de fiches-espaces précisant les caractéristiques fonctionnelles et techniques attendues pour chaque espace. Elles permettent une lecture à la fois synthétique et globale des attentes et faciliteront le suivi durant les phases ultérieures du projet de construction.

Le concept / fil rouge :

- Le titulaire planifiera, organisera et animera les interviews / réunions de travail / ateliers image & services attendus qui feront l'objet de restitutions écrites rédigées par le titulaire.
- Le titulaire délivrera un descriptif précis des différents concepts de typologies détaillées dans la charte.
- Le titulaire définira un fil rouge (gestes forts, planches matériaux, code couleurs, graphisme, technologie.) en termes d'image permettant l'aménagement intérieur des locaux dans l'esprit souhaité par le maître d'ouvrage. Le titulaire s'attache à décrire les attendus, et leurs impacts en termes d'image, de traitement des espaces et de décoration (principes généraux).
- Plusieurs versions seront à prévoir pour le choix du maître d'ouvrage, les utilisateurs pourront potentiellement faire des choix type.

Livrables :

- Projection des grandes fonctionnalités et des flux du site ;
- Synthèse des surfaces et des ratios ;
- Étude des matériaux, éclairages, traitement des cloisons, revêtements de sol, etc. ;
- Étude du mobilier pour chacun des espaces en termes d'image et de colorimétrie ;
- Définition du concept d'architecture intérieure et charte d'aménagement dont les fiches espaces.

3.3 Tranche Optionnelle / Mission programmation

La tranche optionnelle de la programmation comprendra les missions décrites ci-dessous :
Ces missions seront évaluées par le prestataire selon un bordereau de prix unitaire (BPU).

Mission PO1 : Réponses aux questions des candidats du MPGP

Le prestataire assistera la maîtrise d'ouvrage pour formuler les réponses aux questions des candidats relatives au programme ;

Par ailleurs, il assistera la maîtrise d'ouvrage mandatée en phase consultation des candidats du groupement MPGP, dans le but d'expertiser l'adéquation de leurs réponses au programme y compris sur la dimension performancielle et le volet exploitation maintenance.

Les prestations du programmiste à ce stade, auront pour vocation de faciliter l'analyse des offres du MPGP.

Livrable :

Analyse des questions des candidats et proposition de réponses.

Nota : *Les missions de l'AMO Conduite d'Opération (dit AMO COP) débuteront dans le cadre du lancement de la consultation du MPGP. Le titulaire participera à une voire plusieurs réunions de synchronisation des missions de l'ensemble des AMOs sous pilotage de l'AMO COP.*

MissionPO2 : Analyse d'un élément d'étude durant la phase de conception

Cette prestation concerne l'analyse d'un élément d'étude durant la période de conception de l'opération menée en MPGP.

Cette mission à bon de commande permet de missionner le programmiste pour l'analyse d'un élément de mission du concepteur (APD, PC…) afin de bénéficier pleinement de son expertise et de l'historique des choix qui ont été pris en phase programmation.

Au terme de l'analyse de l'élément d'étude considéré, le titulaire rédigera un rapport dédié.

Livrable : Rapport d'analyse d'un élément d'étude.

3.4 Tranche Optionnelle / Mission Conduite du changement

Sur la base de la validation des actions et des indicateurs mis en place précédemment, en tranche ferme, le titulaire poursuivra ses prestations d'accompagnement au changement, au cours de l'exécution du MPGP, notamment au travers :

- d'échanges avec le groupement pour la bonne prise en compte des besoins métiers dans les aménagements intérieurs et pour le phasage de l'opération en site occupé
- de formation des agents et des managers aux nouvelles façons de collaborer ;
- d'ateliers d'élaboration des règles de vie commune avec les ambassadeurs et managers
- de la communication nécessaire et adaptée aux conclusions des étapes précédentes ;

La tranche optionnelle de la prestation conduite du changement comprendra les missions suivantes :

Mission CO1 : appui à la communication

Cette mission se fera en collaboration avec le Maitre d'Ouvrage durant la phase d'exécution du MPGP. Pour cela, différents canaux de communication pourront être prévus dans le plan de communication (réunion d'information, newsletters, mailing avec lien intranet, ateliers, etc.).

Le but est d'accompagner les directions des futures entités utilisatrices dans la communication auprès de leurs équipes tout au long de l'exécution du MPGP.
Cette communication doit permettre d'accompagner les différentes étapes de travail et de partager les éléments décidés collectivement.

L'objectif est de porter les changements souhaités dans une démarche pédagogique et pragmatique afin de susciter l'adhésion des différentes cibles internes au projet (agents, managers, partenaires sociaux).

L'accompagnement des futures directions occupantes dans leur dialogue social sera l'une des missions à prendre en charge par le titulaire. L'enjeu est double : sécuriser le planning global du projet en y intégrant d'emblée le planning du dialogue social en apportant un maximum de pédagogie au travers d'actions et de supports dédiés : participation aux différentes actions de mobilisation, organisation d'actions spécifiques (les thèmes incontournables du dialogue social : espaces individuels et collectifs ; confort thermique, acoustique, visuel ; qualité des matériaux ; accessibilité ; etc.).

Livrables :

- Plan de communication, en collaboration avec le maitre d'ouvrage ;
- Mise en place et gestion FAQ (dont processus de réponse et de catégorisation) en participation avec le maitre d'ouvrage ;
- Sondages récurrents d'aide à la prise de décisions mineures ;
- Baromètre « niveau d'information », en collaboration avec le Maitre d'Ouvrage ;
- Événement(s) thématique(s) [ex. espace témoin, visite de site…] en participation avec le Maitre d'Ouvrage ;
- Livret d'accueil en collaboration avec le Maitre d'Ouvrage.

Mission CO2 : charte d'aménagement

La charte d'aménagement présente à l'appui du programme en tranche ferme sera alimentée durant toute la durée des études (en tranche optionnelle) afin de prendre en compte, au fil de l'élaboration du projet, les finesses de ce dernier.

La charte initiale sera mise à jour pour s'adapter au projet tout en permettant à la mission de space-planning d'être réalisée avec les meilleures bases.

Livrables :

- Charte mise à jour ;

Mission CO3 de Space-planning

Le titulaire recevra le micro-zoning proposé par le MPGP. Le micro-zoning sera à retravailler et à compléter en fonction des missions décrites dans le cahier des charges du titulaire.
Le space-planning est la définition des espaces, des circulations, des bureaux, des salles de réunion tenant compte des besoins organisationnels et techniques.
Sur la base des données du projet réalisé par le titulaire du MPGP (structure, éléments techniques, architecturaux, aéraulique, etc.), la volonté est de proposer un aménagement adapté afin d'optimiser le travail et le bien-être des agents. Cette projection en plans des besoins de l'organisation et des usages veillera au respect des enjeux et objectifs du projet en interface avec les référents des entités. Le titulaire aura pour mission la supervision et la réalisation de l'ensemble des plans de micro-zoning structurants du périmètre du projet. Le MPGP aura à sa charge de fournir la base de travail.
Le projet sera conçu à l'aide d'une maquette numérique, le titulaire devra réaliser ses missions via l'outil BIM afin de travailler en collaboration avec l'ensemble des acteurs du projet. Le titulaire devra en ce sens maîtriser l'outil numérique utilisé. Ce travail sera à réaliser en collaboration avec l'AMO BIM.

Le titulaire devra en ce sens réaliser les demandes de modifications des plans de micro-zoning en fonction des données collectées durant la totalité de ses missions. Différents scenarii seront présentés au fil de l'évolution de la conception du projet.
Étant donné que les données des futures entités utilisatrices ne sont pas à date stabilisées, le titulaire devra faire évoluer au gré du temps ses propositions.
Le micro-zoning final est à rendre avant la phase travaux afin de pouvoir prendre en compte l'ensemble des éléments et garantir sa mise en œuvre. L'élaboration des plans d'aménagement des espaces devra prendre en compte l'ensemble des besoins recueilli lors des différentes étapes précédentes et prendre en compte les possibilités de flexibilités et techniques (aéraulique en particulier). Le titulaire devra être force de proposition quant au positionnement des typologies d'espaces (espace de travail, espace collaboratif, espace détente, espace supports…). L'objectif est de rendre l'aménagement des espaces fonctionnels et conformes aux usages des agents, tout en étant agréables, performants et modernes. Qualité de vie au travail et optimisation de l'espace seront au centre de la réussite de cette mission.

Livrables :

- Plans d'aménagement du mobilier,
- Plans d'aménagement dit de space-planning comprenant tout document graphique permettant de comprendre les volumes, les matériaux et les ambiances proposées : des plans, des coupes, des élévations, des détails ainsi que des images 3D de certains espaces « phares » seront demandées comme documents de base.

A la livraison, le titulaire s'engage à présenter à l'équipe projet, une synthèse des actions menées, des productions réalisées, et des avancées en termes de conduite au changement. Il exposera également, par indicateurs retenus, le niveau d'atteinte des objectifs.