



**Services du Premier ministre
DIRECTION DES SERVICES ADMINISTRATIFS ET FINANCIERS**

Représentée par Monsieur Serge DUVAL, Directeur,
nommé par décret du 7 mai 2015, publié au JORF du 8 mai 2015
18, rue Vaneau – 75700 PARIS

**CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIÈRES (CCTP)
ASSISTANCE A LA CONCEPTION ET A LA MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE
DE PROJETS DE TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE**

Référence de consultation : 17_BAM_086

La procédure de consultation utilisée est l'appel d'offres ouvert en application des articles 33, 66 et 67 du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics.

**SECRETARIAT GENERAL
POUR LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE**

SOMMAIRE

I. CONTEXTE : LA TRANSFORMATION DE L’ACTION PUBLIQUE	3
II. PRESENTATION DU SECRETARIAT GENERAL POUR LA MODERNISATION DE L’ACTION PUBLIQUE (SGMAP)	4
III. OBJET DU MARCHE.....	4
IV. PRESTATIONS ATTENDUES.....	4
3.1 LOT 1 - STRATEGIE ET POLITIQUES PUBLIQUES	6
PRESTATION 1 - REALISATION D’UNE ETUDE STRATEGIQUE.....	6
PRESTATION 2 - EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES.....	8
3.2 LOT 2 - CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DES TRANSFORMATIONS.....	9
PRESTATION 1 - CONCRETISATION DE LA VISION STRATEGIQUE	10
PRESTATION 2 - CONCEPTION DE LA TRANSFORMATION	12
PRESTATION 3 - MISE EN ŒUVRE DE LA TRANSFORMATION	13
3.3 LOT 3 - PERFORMANCE ET REINGENIERIE DE PROCESSUS	14
PRESTATION 1 - APPUI A L’ANALYSE DE PERFORMANCE	15
PRESTATION 2 – APPUI A UNE OPERATION DE REINGENIERIE DE PROCESSUS	16
PRESTATION 3 – APPUI AU PILOTAGE.....	19
V FRAIS ANNEXES	19
FORFAIT FRAIS DE DEPLACEMENT METROLOPITAINS HORS ILE-DE- FRANCE	19
FRAIS DE TRANSPORT HORS METROPOLE SUR JUSTIFICATIF.....	19
FRAIS DE FOURNITURE D’EQUIPEMENTS TECHNIQUES OU D’OUTILS INFORMATIQUES SUR JUSTIFICATIF	19
VI. MODALITES DE REALISATION DES TRAVAUX.....	19
6.1 OUTILS A UTILISER DANS LE CADRE DES PRESTATIONS.....	19
6.2 PLAN ASSURANCE QUALITE	20
6.3. DEROULEMENT DE LA PRESTATION	20
6.4 REUNIONS TRIMESTRIELLES – REVUES D’IMPACT	21
6.5 FONCTIONNEMENT EN EQUIPE INTEGREE	21
6.6 RESSOURCES MISES EN PLACE PAR LE TITULAIRE.....	22
6.7 RESPECT DE LA METHODOLOGIE	22
6.8 GESTION DE LA CONNAISSANCE.....	23
6.9 CONDITIONS ET LIEU D’EXECUTION DES PRESTATIONS.....	23
VII. DOCUMENTS COMPLEMENTAIRES	23

I. CONTEXTE : LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE

La transformation de l'action publique est une ardente nécessité et une réalité depuis de nombreuses années. Sa priorité a été réaffirmée par le Président de la République et le Premier Ministre.

La prochaine étape de transformation publique devra répondre à un double enjeu :

- Une baisse de la part de la dépense publique dans la richesse nationale de 3 points d'ici la fin du quinquennat, ce qui suppose des réformes structurelles ambitieuses et la remise à plat de l'ensemble de la dépense publique, toutes administrations confondues ;
- Une forte attente de la part des usagers de l'administration en termes de qualité des services publics, ainsi que de ses agents en termes d'amélioration de leurs conditions de travail.

La méthode proposée repose sur quelques principes clés :

- Réinterroger en profondeur les missions exercées par la puissance publique ;
- Traiter prioritairement les objets budgétaires les plus lourds ;
- Avoir une réflexion toutes politiques et administrations publiques ;
- Mobiliser le digital comme principal levier de transformation ;
- Responsabiliser les ministères dans la mise en œuvre des chantiers de transformation.

Les ministères sont pleinement impliqués et responsabilisés dans la conduite de leur chantier ministériel. Par ailleurs, le secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) est chargé d'accompagner le Gouvernement dans la mise en œuvre de la réforme de l'Etat et soutient les administrations dans leurs projets de transformation.

Les prestations attendues dans le cadre de cet appel d'offres s'inscriront dans ce contexte d'accompagnement de chantiers de modernisation au sens large et pourront venir en appui des chantiers initiés par le programme CAP 2022, aussi bien que par des chantiers plus spécifiques de portée limitée au ministère, à la direction ou l'organisme public concerné.

Les ministères disposent de plusieurs supports contractuels pour mener les actions de modernisation de leurs administrations. Ils disposent du présent marché de conseil aux projets de transformation de l'action publique. Ils disposeront également d'un marché de « conseils spécialisés aux fonctions supports ». Ces fonctions support comprennent notamment les fonctions ressources humaines, achat, financière et comptable, immobilière.

L'administration déterminera le recours à l'un ou l'autre des supports en fonction de la nature de la prestation principale.

Lorsque la prestation principale a trait à un projet de modernisation, tel que décrit dans le CCTP du marché d'appui aux projets de modernisation, objet du présent mandat, et bien que pouvant avoir un impact sur un ou plusieurs fonctions supports, cette prestation relève du marché susmentionné.

Lorsque la prestation principale a pour objet la transformation d'une fonction support déterminée (achat, RH, financière, immobilière...), tant dans ses dimensions stratégiques, organisationnelles qu'opérationnelles, cette prestation relèvera du marché de conseil porté par la Direction des achats de l'Etat relatif aux conseils spécialisés aux fonctions support.

II. PRESENTATION DU SECRETARIAT GENERAL POUR LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE (SGMAP)

L'organisation du SGMAP relève du décret n° 2015-1165 du 21 septembre 2015.

Le SGMAP est un service du Premier Ministre. Il encourage les acteurs publics à s'approprier de nouvelles manières de concevoir et mener les politiques publiques. Avec le citoyen au centre de tous ses objectifs et de ses méthodes, le SGMAP œuvre pour une action publique plus performante.

Il poursuit les objectifs suivants :

- accompagner la transformation,
- créer et diffuser des méthodes innovantes,
- améliorer la qualité de service aux usagers,
- développer et diffuser le numérique,
- favoriser une action publique transparente et collective.

Le SGMAP est organisé autour de deux directions :

- la direction interministérielle pour l'accompagnement des transformations publiques (DIAT) ;
- la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'Etat (DINSIC).

Dans le cadre de sa mission d'appui aux transformations, le SGMAP aide à définir la stratégie de modernisation des administrations ou ses modalités d'action et renforce les services chargés de sa mise en œuvre. Il vise à rendre l'action de l'Etat plus efficace, lisible et plus adaptée aux besoins des citoyens.

Le SGMAP contribue également au développement de la formation à la conduite du changement et de l'accompagnement managérial des chefs de projet et de l'encadrement en charge de projets majeurs de transformation au sein de leur ministère.

III. OBJET DU MARCHE

Le présent marché a pour objet l'assistance à la conception et à la mise en œuvre opérationnelle de projets de transformation de l'action publique en appui au SGMAP ou aux équipes de modernisation du ministère.

Il est composé de trois lots :

- Lot 1 - Stratégie et politiques publiques
- Lot 2 – Conception et mise en œuvre des transformations
- Lot 3 - Performance et réingénierie des processus

IV. PRESTATIONS ATTENDUES

Les prestations objet du présent marché sont destinées à accompagner le SGMAP, et particulièrement le service « Appui aux transformations » de la DIAT, ainsi que les autres

administrations commanditaires dans l'appui à la conduite des projets de transformation de l'action publique.

Ces projets peuvent concerner tous les domaines de l'action publique et impliquer tout type d'acteurs : administrations centrales (y compris celles dont les missions sont interministérielles), niveaux déconcentrés, organismes et établissements publics de l'Etat, agences, organismes de protection sociale ainsi que les collectivités territoriales.

Le recours aux UO dites de base ou avancées est fonction de la nature du sujet, de sa complexité, du nombre de parties prenantes ou de structures impliquées, et des niveaux de compétences à mobiliser.

Le présent marché se compose de 3 lots :

- Lot 1 - Stratégie et politiques publiques, qui vise à apporter au décideur, les éléments de décision, en s'appuyant sur une vision globale et à moyen terme, en mobilisant les techniques d'analyse stratégique, quantitatives et qualitatives ex ante ou ex post, d'analyse d'impact, d'évaluation des politiques publiques, et la constitution de scénarios et de rationalisation des portefeuilles d'action ;
- Lot 2 - Conception et mise en œuvre des transformations, qui vise à apporter aux responsables de domaines ou d'organisation les moyens de conduire une transformation effective, depuis le diagnostic et l'alignement avec la stratégie, la mise en programme et l'élaboration de la feuille de route en incluant les volets numérique et conduite du changement ;
- Lot 3 - Performance et réingénierie des processus, qui vise à accompagner les démarches d'amélioration de l'efficacité des processus, sous tous leurs aspects : performance économique, performance opérationnelle, satisfaction des usagers et des agents.

Chaque lot doit permettre de mobiliser l'ensemble des expertises nécessaires, quels que soient les domaines (stratégie, management, organisation, innovation, numérique, modélisation financière, data science, design, analyse des attentes des usagers, méthodes de consultation et de concertation etc.). A l'issue des missions, il sera possible de s'assurer du transfert de compétences vers les commanditaires, et de réaliser le cas échéant des évaluations ex-post de tout ou partie de ces démarches.

En particulier, et par comparaison à des prestations de conseil en management classiques, les prestations devront être renforcées sur les points suivant :

- l'accompagnement à la prise de décision stratégique, permettant de définir le niveau d'ambition et le niveau d'effort requis pour la mise en œuvre d'une transformation ;
- le traitement des données et les aspects quantitatifs ;
- la couverture de la totalité de la chaîne de valeur des projets de transformation, depuis leur conception jusqu'à leur mise en œuvre, en passant par les phases d'expérimentation auprès des bénéficiaires ;
- la mobilisation de compétences innovantes et de transformation numérique (design, ateliers participatifs, nouvelles technologies, data science...) à toutes les étapes d'un projet ;
- l'intégration dans chaque prestation de manière native des volets numériques et d'accompagnement au changement ;
- la mobilisation d'un large écosystème d'acteurs, y compris des PME, des laboratoires d'innovation et des start-ups, et des centres de recherche, notamment en science sociales et économiques.

Enfin, ce présent marché ne se substitue pas aux marchés plus spécialisés tels que les marchés d'AMO, de développement et d'intégration d'applications, ou les marchés spécifiques aux fonctions supports (RH, finance, etc).

Pour chaque lot, les commandes seront exécutées en obligation de résultats. Chacune des prestations commandées donnera lieu à la livraison d'un ou plusieurs livrables tels que décrits dans les chapitres suivants.

3.1 LOT 1 - STRATEGIE ET POLITIQUES PUBLIQUES

Les bénéficiaires finaux des prestations attendues dans ce lot sont prioritairement les ministres et leurs cabinets, les secrétaires généraux des ministères, les directeurs d'administrations centrales et les directeurs généraux d'organismes et établissements publics de l'Etat dans la perspective d'une prise de décision stratégique de haut niveau.

Les prestations attendues sont de deux natures :

- la réalisation d'une étude stratégique
- l'évaluation des politiques publiques

	Compétences recherchées											
	Réalisation d'une étude stratégique				Réalisation d'un diagnostic de politique publique				Définition et documentation des scénarios et production de plans d'actions			
	Portage ou apport d'expertise	Direction de projet	Réalisation niveau avancé	Réalisation niveau de base	Portage ou apport d'expertise	Direction de projet	Réalisation niveau avancé	Réalisation niveau de base	Portage ou apport d'expertise	Direction de projet	Réalisation niveau avancé	Réalisation niveau de base
Charge consacrée (en JH)	5	5	5	10	5	5	5	10	5	5	5	10
Prestation 1 - Réalisation d'un étude stratégique	UO 1.1.1	UO 1.1.2	UO 1.1.3	UO 1.1.4								
Prestation 2 - Evaluation des politiques publiques					UO 1.2.1	UO 1.2.2	UO 1.2.3	UO 1.2.4	UO 1.2.5	UO 1.2.6	UO 1.2.7	UO 1.2.8

Pour chaque prestation, la charge en jours/ hommes est une donnée indicative. Elle peut être modifiée par le candidat. Les modifications proposées devront être justifiées dans l'offre du candidat.

PRESTATION 1 - REALISATION D'UNE ETUDE STRATEGIQUE

Dans le cycle de vie d'une transformation, les prestations attendues couvrent la partie amont, c'est-à-dire la phase de contribution à la prise de décision stratégique, permettant de définir le niveau d'ambition et le niveau d'effort requis pour sa réalisation. Ainsi, les prestations devront permettre de réaliser les phases de travaux suivants :

- Phase d'analyse des enjeux (analyses ex ante ou ex post)
- Phase d'élaboration de scénarios
- Phase de préparation à la prise de décision
- Phase de préparation de l'exécution

Le cas échéant, le prestataire pourra être amené à faire de rapides expérimentations terrain afin de vérifier les hypothèses de transformation retenues.

Pour réaliser ces prestations, les attributaires de ce lot de marché feront appel aux principales compétences suivantes :

- Les méthodologies déployées par le métier du conseil en stratégie, et principalement l'analyse stratégique. Des compétences en analyse financière, en organisation, gouvernance et pilotage, ainsi qu'en optimisation des processus seront également sollicitées pour une bonne réalisation des prestations.
- La maîtrise du numérique et de ses enjeux :
 - o Analyse de maturité SI et numérique

- Analyse du potentiel de transformation numérique au sein d'une politique publique ou d'une organisation
- Schéma directeur d'évolution ou de transition numérique
- Prototypage ou POC (remarque : la construction d'un produit numérique jusqu'au stade de produit minimum viable ne fait pas partie de ce lot de marché)
- La maîtrise des problématiques particulières de la question des ressources humaines, et notamment dans le service public, en tant que facteur de facilitation ou à l'inverse de frein aux transformations.
- L'accompagnement du changement, avec notamment les volets suivants :
 - Accompagnement des décideurs dans l'élaboration de la vision de la transformation
 - Diagnostic de situation pré-réforme (notamment 1. sensibilité du corps social et 2. capacité de l'encadrement à porter le programme de transformation), pouvant inclure par exemple des diagnostics sociologiques
 - Définition de plan de conduite du changement ou de toute modalité pertinente d'accompagnement des structures et des agents
- La connaissance des principales politiques publiques qui seront susceptibles d'être analysées dans le cadre de ce lot.

Le titulaire devra, en outre, pouvoir mettre en œuvre des modalités innovantes de conduite de réunion et de séminaire, basées sur l'état de l'art en la matière, comme par exemple les outils numériques interactifs.

Le cas échéant, les prestations seront opérées avec des équipes des organisations concernées ou des inspections générales.

D'une manière générale, ces prestations seront réalisées dans un délai court (ordre de grandeur : 4 à 10 semaines). Le titulaire devra pouvoir mobiliser des compétences pointues dans un délai contraint.

Le prestataire devra démontrer sa capacité à conduire une étude stratégique complète, en mettant en œuvre l'état de l'art en matière de méthodologies de définition de vision stratégique.

	Réalisation d'une étude stratégique
Livrables / Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse stratégique, incluant entre autres <ul style="list-style-type: none"> ○ la définition de la vision cible (couvrant les volets suivant : stratégie, finances, organisation, processus, fonctionnement, gouvernance et management) ○ l'analyse des impacts - Réalisation, le cas échéant, de comparaisons nationales ou internationales, fondées sur des compilations d'études ou de benchmarks - Elaboration de scénarios et de macro - feuilles de route - Préparation à la prise de décision <ul style="list-style-type: none"> ○ documents de présentation de l'étude aux instances de décision - Préparation de l'exécution, incluant <ul style="list-style-type: none"> ○ le plan de conduite du changement ○ une proposition de dispositif d'évaluation <i>ex-post</i> - Analyse <i>ex-post</i>, <ul style="list-style-type: none"> ○ production d'un bilan de la transformation réalisée. <i>Remarque : ce dernier livrable pourra faire l'objet d'une commande indépendante</i> <p><i>Remarque : la conception détaillée en vue de la conduite d'un projet ne fait pas partie de ce lot.</i></p>

PRESTATION 2 - EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

A travers cette seconde prestation du lot, il s'agit d'apporter un appui aux ministères dans la réalisation de leurs évaluations de politiques publiques au sens large (qui peuvent donc porter également sur des programmes, des dispositifs ou des expérimentations à visée stratégique).

L'évaluation des politiques publiques est une démarche concertée avec l'ensemble des acteurs de la politique. A ce titre, les collectivités territoriales, les agences et organismes et établissements publics de l'Etat ou encore les associations sont étroitement associés aux travaux évaluatifs. C'est également une démarche orientée vers les bénéficiaires finaux de la politique concernée (contributions libres sur un espace en ligne, ateliers de travail, enquêtes, etc.). L'évaluation doit dès lors identifier leurs besoins et mesurer les impacts de la politique publique selon des méthodes appropriées en fonction du sujet traité et des délais de restitution du rapport d'évaluation.

Elle présente une double dimension : a) quantitative : elle mesure les effets de l'action publique en comparant des résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre ; b) qualitative : elle porte un jugement sur la pertinence des objectifs et donc peut conduire à en réviser le choix afin d'améliorer les performances et l'utilité de la politique évaluée.

L'évaluation des politiques publiques vise ainsi à éclairer les décideurs sur les scénarios de réforme permettant d'améliorer l'efficacité, l'efficience, la performance, la cohérence, l'utilité et la durabilité des politiques publiques. Le périmètre de l'évaluation est spécifique à chaque évaluation et peut recouvrir un dispositif, une politique interministérielle, un programme ou une action au sens budgétaire (LOLF).

La méthode d'évaluation repose sur trois grandes phases:

- 1) la réalisation d'un diagnostic partagé entre toutes les parties prenantes ;
- 2) la définition et la documentation des scénarios de transformation ;
- 3) la production d'un plan d'actions de transformation pour mettre en œuvre le scénario retenu.

Pour réaliser ces prestations, les attributaires de ce lot de marché feront appel aux compétences suivantes :

- Une expertise spécifique en évaluation des politiques publiques
 - o Réalisation de référentiel d'évaluation (questions et critères d'évaluation)
 - o Identification d'indicateurs de jugement
 - o Analyses croisées
 - o Production d'un jugement évaluatif
 - o Elaboration de scénarios / recommandations
- La maîtrise des méthodes de collecte et d'analyse de l'information de l'évaluation
 - o Méthodes quantitatives : études d'impact, analyses coût-avantages, classifications aléatoires, matrices importance/performance...
 - o Méthodes qualitatives : entretiens, études de cas, focus groupes, ateliers de bénéficiaires, groupes de comparaison non expérimentaux...
- La connaissance des principales politiques publiques qui seront susceptibles d'être analysées dans le cadre ce lot.
- Une expérience avérée en matière d'évaluations complexes ainsi que, si possible, d'évaluations d'impacts avec contrefactuel (évaluations avec expérimentation aléatoire contrôlée, évaluations avec méthode des « différences des différences »...)

Le prestataire devra démontrer sa capacité à conduire une évaluation de politique publique de bout-en-bout. Cependant, la prestation commandée pourra, en fonction des cas, se limiter à une partie donnée du périmètre des livrables décrits ci-dessous, notamment selon le découpage ci-dessous.

	Réalisation d'un diagnostic de politique publique
Livrables / Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Référentiel de l'évaluation permettant de définir les attendus et la méthode (questions et critères d'évaluation), notamment pour le volet concertation des parties prenantes - Diagnostic stratégique de l'existant : revue systématique, identification et mesure des besoins, identification et mesure des impacts, modélisation de processus et traduction des orientations politiques en objectifs opérationnels (évaluation de l'adéquation action/besoin), analyse de l'offre de service et des canaux d'accès à cette offre, analyse comparative des dispositifs, analyse statistique et modélisation économique (micro et macro), identification de zones de progrès - Diagnostics des organisations et des processus - Evaluation de l'alignement de l'organisation avec les enjeux (jugement évaluatif) - Analyses économiques

	Définition et documentation des scénarios et production de plans d'actions
Livrables / Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration de scénarios <ul style="list-style-type: none"> ○ Scénarios stratégiques de transformation : identification des améliorations d'organisation de modes de gestion, de modes de gouvernance ○ Définitions des objectifs définis et hiérarchisations des priorités ○ Mesure des impacts ○ Analyses comparatives multicritères des scénarios envisageables (qualification des risques, coûts, implications organisationnelles et RH, risques, conditions de réussite, etc.) ○ Documentation détaillée des impacts et conditions de réussite des scénarios ○ Animation d'une démarche de partage et de concertation sur les scénarios (à minima avec la maîtrise d'ouvrage) - Elaboration de plans d'action <ul style="list-style-type: none"> ○ Plans d'action structurés incluant : la structuration des actions, la planification des coûts, des délais, etc. ; les tableaux de bord opérationnels des modalités de mise en œuvre (responsables, macro-calendriers, jalons clés, etc.) et une matrice des risques

3.2 LOT 2 - CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DES TRANSFORMATIONS

Ce lot est destiné à mener l'ensemble des projets de transformations des ministères et organismes et établissements publics de l'Etat, à partir du moment où l'ambition de la politique publique concernée est clairement définie. Il s'agit de concrétiser la vision stratégique des décideurs publics, concevoir les transformations, puis éventuellement accompagner et sécuriser leur mise en œuvre. Ce lot doit permettre de mener les appuis aux transformations « de bout en bout ».

Le projet de transformation répondra ainsi à un besoin d'alignement sur les enjeux stratégiques et intégrera dans son périmètre de multiples dimensions : pilotage et risques, organisation et gouvernance, management et ressources humaines, numérique, performance et mesure des gains,...

D'un point de vue méthodologique il est important de pouvoir mener ces transformations avec les démarches les plus innovantes, en matière de recueil des données, analyses quantitatives, veille stratégique, résolution de problème, enquête terrain, co-construction, utilisation des outils numériques et collaboratifs, communication aux parties prenantes, mobilisation managériale et restitution des conclusions aux décideurs.

Les prestations attendues au sein de ce lot sont de trois types :

- Concrétisation de la vision stratégique
- Conception de la transformation
- Mise en œuvre de la transformation

Il s'agit de décliner l'ambition d'une politique publique, d'une décision politique ou d'une réforme en feuille de route stratégique, d'en assurer la mise en programme, pour ensuite engager sa conception et sa mise en œuvre à travers une démarche structurée et mobilisatrice.

	Compétences recherchées											
	Déclinaison en stratégie opérationnelle				Modélisation pour aide à la décision				Benchmark et études prospectives			
	Portage ou apport d'expertise	Direction de projet	Réalisation niveau avancé	Réalisation niveau de base	Portage ou apport d'expertise	Direction de projet	Réalisation niveau avancé	Réalisation niveau de base	Portage ou apport d'expertise	Direction de projet	Réalisation niveau avancé	Réalisation niveau de base
Charge consacrée (en JH)	5	5	5	10	5	5	5	10	5	5	5	10
Prestation 1 - Concrétisation de la vision stratégique	UO 2.1.1	UO 2.1.2	UO 2.1.3	UO 2.1.4	UO 2.1.5	UO 2.1.6	UO 2.1.7	UO 2.1.8	UO 2.1.9	UO 2.1.10	UO 2.1.11	UO 2.1.12

	Compétences recherchées															
	Evolution des schémas d'organisation et/ou de gouvernance				Conception de nouveaux services et digitalisation de processus				Rénovation des dispositifs de développement des RH				Analyse d'impact de la transformation (ex ante)			
	Portage ou apport d'expertise	Direction de projet	Réalisation niveau avancé	Réalisation niveau de base	Portage ou apport d'expertise	Direction de projet	Réalisation niveau avancé	Réalisation niveau de base	Portage ou apport d'expertise	Direction de projet	Réalisation niveau avancé	Réalisation niveau de base	Portage ou apport d'expertise	Direction de projet	Réalisation niveau avancé	Réalisation niveau de base
Charge consacrée (en JH)	5	5	5	10	5	5	5	10	5	5	5	10	5	5	5	10
Prestation 2 - Conception de la transformation	UO 2.2.1	UO 2.2.2	UO 2.2.3	UO 2.2.4	UO 2.2.5	UO 2.2.6	UO 2.2.7	UO 2.2.8	UO 2.2.9	UO 2.2.10	UO 2.2.11	UO 2.2.12	UO 2.2.13	UO 2.2.14	UO 2.2.15	UO 2.2.16

	Compétences recherchées							
	Pilotage opérationnel de programme et/ou de projet				Conduite et accompagnement du changement			
	Portage ou apport d'expertise	Direction de projet	Réalisation niveau avancé	Réalisation niveau de base	Portage ou apport d'expertise	Direction de projet	Réalisation niveau avancé	Réalisation niveau de base
Charge consacrée (en JH)	5	5	5	10	5	5	5	10
Prestation 3 - Mise en œuvre de la transformation	UO 2.3.1	UO 2.3.2	UO 2.3.3	UO 2.3.4	UO 2.3.5	UO 2.3.6	UO 2.3.7	UO 2.3.8

Pour chaque prestation, la charge en jours/ hommes est une donnée indicative. Elle peut être modifiée par le candidat. Les modifications proposées devront être justifiées dans l'offre du candidat.

PRESTATION 1 - CONCRETISATION DE LA VISION STRATEGIQUE

Cette prestation est constituée de trois composantes :

- La déclinaison en stratégie opérationnelle
- La modélisation pour aide à la décision
- Le benchmark et études prospectives

Le prestataire devra démontrer sa capacité à traduire des visions stratégiques en projets opérationnels concrets et pragmatiques, intégrant le champ de contraintes propre à l'administration.

	Déclinaison en stratégie opérationnelle
Livrables / Résultats	- Etat des lieux et diagnostic de la situation - Etude et scénarios de faisabilité

attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Feuille de route stratégique (ou programme de réforme structuré ou projet de service ou schéma directeur) - Tableaux de bord de pilotage de la performance - Recommandations spécifiques - Dispositif de gouvernance du projet de mise en œuvre - Dossier de décision (cabinet ministériel, direction, préfet,...)
----------	--

Il s'agit d'instruire les problématiques posées en construisant des modèles de données, de nature économique, financière, prédictive,... d'aide à la décision stratégique, pour engager des réformes, des investissements, des ressources humaines et budgétaires, mesurer l'impact de leviers, etc.

Le prestataire devra démontrer sa capacité à

- Analyser les données et construire des modèles, pour en tirer des recommandations pertinentes
- Réaliser des analyses de type coût complet, retour sur investissement, construire un budget base zéro, définir l'équilibre économique d'un projet, réaliser un plan d'investissement pluriannuel, etc.

	Modélisation pour aide à la décision
Livrables / Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Etat des lieux et diagnostic de la situation - Cadrage des hypothèses clés du modèle, simulations et analyses de sensibilité - Bilan économique, analyses en coût complet et trajectoire financière - Transfert de compétence sur le modèle - Dossier de décision (cabinet ministériel, direction, préfet,...)

Il est demandé au prestataire de réaliser des études comparatives qui peuvent porter :

- sur des approches internationales : rapprochements réalisés entre pays dans la mise en œuvre de politiques publiques, typologies des structurations possibles d'une offre de services aux usagers, différentes modalités d'interaction avec les citoyens, modèles équivalents d'organisation de l'administration pour la mise en œuvre de politiques publiques,
- sur des comparaisons entre structures publiques et ou privées françaises et/ou étrangères afin de réaliser des analyses organisationnelles, de modèles économiques, de mise en œuvre de stratégie opérationnelle.

En fonction de la nature des études comparatives attendues, il sera demandé au prestataire de faire appel notamment :

- à des études préexistantes auxquelles il aurait contribué sur une question donnée ;
- à un réseau pertinent de services, d'organisations, d'administrations.

Le prestataire doit démontrer sa capacité à mobiliser un réseau d'acteurs à l'international dans le secteur public et à accéder aux données comparatives pertinentes d'autres gouvernements étrangers.

Les études demandées peuvent revêtir une dimension prospective. Dans ce cas il s'agit pour le prestataire de fournir des analyses portant sur :

- les macro-tendances d'évolution dans un secteur donné,
- les possibilités offertes par les nouvelles technologies, l'intelligence artificielle pour faire évoluer la mise en œuvre d'une activité,
- de projeter des évolutions sociologiques, économiques, politiques pour objectiver la pertinence d'un scénario d'évolution d'organisation ou de mise en œuvre d'une politique
- d'utiliser des études disponibles pour favoriser la mise en perspective des choix de transformation avec des enjeux à venir.

	Benchmark et études prospectives
Livrables / Résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Etat des lieux et diagnostic de la situation - Liste de modèles / structures / dispositifs à sélectionner dans le périmètre du

attendus	<p>benchmark ou de l'étude (en France et/ou à l'international)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Méthodologie du benchmark ou de l'étude - Rapport présentant des comparaisons de volumétries d'activités, de coûts de dimensionnement, - Analyse comparative de modèles d'organisation, de dispositifs de mise en œuvre, typologies de gouvernance, etc.
----------	---

PRESTATION 2 - CONCEPTION DE LA TRANSFORMATION

Cette prestation est constituée de quatre composantes :

- L'évolution des schémas d'organisation et/ou gouvernance
- La Conception de nouveaux services et digitalisation de processus
- La rénovation des dispositifs de développement des RH
- L'analyse d'impact de la transformation (ex ante)

Il s'agit d'adapter les périmètres de missions, schémas d'organisation et/ou les dispositifs de gouvernance à toute évolution stratégique de type : revue des missions de l'Etat, structuration de nouveaux métiers, (dé)centralisation / (dé)concentration de missions, fusion d'entités ou d'organismes et établissements publics de l'Etat, mutualisation de fonctions, professionnalisation de fonctions, etc.

Le prestataire devra démontrer sa capacité à être force de proposition sur des scénarios d'évolution, de par sa connaissance approfondie de grandes typologies de structures ou modèles organisationnels dans le secteur public en France, comme à l'international.

	Evolution des schémas d'organisation et/ou gouvernance
Livrables / Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Etat des lieux et diagnostic de la situation - Analyse du potentiel d'optimisation et des gains associés - Scénarios d'évolution et évaluation multicritères - Principes directeurs et schéma général de l'organisation et/ou dispositif de gouvernance cible - Modélisation détaillée de l'organisation et/ou dispositif de gouvernance cible - Dimensionnement cible - Plan de mise en œuvre - Dossier de décision (cabinet ministériel, direction, préfet,...)

Il est demandé au prestataire d'apporter son expertise en matière de conception de services, d'organisation, d'outils ou de plateformes numériques en se basant sur l'expérience des usagers. Les techniques d'animation et de conception de type « *design thinking* » seront privilégiées et pourront être associées à d'autres modalités d'accompagnement.

Pour cela, il doit mobiliser et mettre en œuvre :

- sa capacité à déployer des compétences dédiées au *design thinking* : immersion, ateliers de conception et de création avec des usagers, conception et élaboration de contenus,
- une collaboration croisée et complémentaire entre des *designers* et des consultants formés au conseil en organisation,
- une forte expertise en matière de conception de services aux utilisateurs pouvant prendre des formes diverses : services d'accueil physique, organisation de services, plateforme numérique de services, applications mobiles, etc.

	Conception de nouveaux services et digitalisation de processus
Livrables / Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Etat des lieux et diagnostic de la situation - Immersion sur site (pouvant prendre diverses formes, allant jusqu'à l'observation ethnographique) et rapports d'analyse associés

	<ul style="list-style-type: none"> - Support et animation des ateliers <i>design</i> - Production de prototypes - Production de POC – <i>Proof Of Concept</i> - Plan de mise en œuvre - Dossier de décision (cabinet ministériel, direction, préfet,...)
--	---

Il s'agit de faciliter la mise en œuvre des réformes, améliorer la transversalité entre les trois fonctions publiques et donner les leviers au management pour promouvoir une culture de qualité de service et de performance, dans des contextes de plafonds d'emplois toujours plus contraints.

Le prestataire devra démontrer sa capacité à gérer des projets qui porteront sur :

- l'évolution des dispositifs de développement des RH du type gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), parcours de carrière et mobilité, évaluation des compétences et de la performance, gestion des hauts potentiels, formations, recrutement, etc.
- l'adéquation entre les ressources et les besoins en effectifs et compétences, en privilégiant les méthodes innovantes de traitement des données, pour faciliter l'analyse statistique des flux sortants et la projection conjointe des besoins (en vision pluriannuelle)

La nature de la rénovation sera d'ampleur variable, selon le positionnement des donneurs d'ordre : appui de niveau interministériel, auprès de la DGAFP, d'un ministère (Secrétaire général), d'un organisme ou établissement public de l'Etat ou d'une plateforme RH territoriale.

	Rénovation des dispositifs de développement des RH
Livrables / Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Etat des lieux et diagnostic de la situation - Analyse du potentiel d'optimisation et des gains associés - Scénarios d'évolution et évaluation multicritères - Principes directeurs et schéma général du dispositif RH cible - Modélisation détaillée du dispositif RH cible - Plan de mise en œuvre

Il s'agit de mener une analyse d'impact afin d'identifier toutes les conséquences des changements sur les agents, usagers, partenaires, prestataires, immobilier, processus, métiers, autres projets en cours, culture en place, conditions de travail, systèmes d'information, mesure de la performance, cadre législatif et réglementaire,... et de prendre des décisions en connaissance de cause.

Il est important que le prestataire démontre sa capacité à mener des analyses d'impacts génériques portant sur l'ensemble des dimensions, mais également des analyses d'impacts spécifiques RH permettant d'évaluer les conséquences d'une réforme sur les structures et les individus, dans un objectif d'accompagnement du changement et de dialogue social.

	Analyse d'impact de la transformation (<i>ex ante</i>)
Livrables / Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse d'écart entre la situation actuelle et la cible - Liste des domaines impactés - Qualification et quantification des impacts - Impacts RH en termes d'effectifs, d'emplois et de compétence, d'organisation, santé, sécurité et conditions de travail - Recommandations sur le projet de transformation à mettre en place

PRESTATION 3 - MISE EN ŒUVRE DE LA TRANSFORMATION

Cette prestation est constituée de deux composantes :

- Le pilotage opérationnel de programme et/ou projet
- La conduite et l'accompagnement du changement

Il s'agit de sécuriser la mise en œuvre d'un programme et/ou projet complexe, le passage à l'échelle d'un nouveau dispositif,... avec une dimension territoriale ou non. Le dispositif de pilotage sera adapté au contexte et aux enjeux, afin d'optimiser les niveaux d'arbitrage (stratégique, opérationnel) et respecter les échéances clés.

Il est important que les prestataires démontrent leur capacité à faire du « sur-mesure » et à utiliser les outils numériques pour maximiser la dimension collaborative.

	Pilotage opérationnel de programme et/ou projet
Livrables / Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Note de cadrage méthodologique du programme et/ou projet - Outils de pilotage adaptés au contexte : tableaux de bord, planning, suivi des risques, base contacts, plan assurance qualité,... - Outils de travail collaboratif adaptés au contexte - Trajectoire de mise en œuvre, plan de test et déploiement - Supports et comptes rendus des instances de pilotage - Note de bilan et retour d'expérience - Modalités d'évaluation <i>ex post</i> et mesure d'impact

Il s'agit d'impulser une dynamique de changement, aligner les parties prenantes et mobiliser les acteurs clés pour réussir les transformations engagées.

Il est important que les prestataires démontrent leur capacité à faire du « sur-mesure » et à utiliser les outils numériques pour maximiser la dimension collaborative, vers un accompagnement « agile » du changement.

	Conduite et accompagnement du changement
Livrables / Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographie et analyse du réseau d'acteurs - Plan de conduite du changement et /ou communication - Outils de travail collaboratif adaptés au contexte - Kits de déploiement - Préparation des événements clés - Modalités, supports et comptes rendus d'animation adaptés au contexte (formations, séminaires, concertations, coaching collectif,...) - Modalités d'expérimentation - Note de bilan et retour d'expérience

3.3 LOT 3 - PERFORMANCE ET REINGENIERIE DE PROCESSUS

Ce lot a vocation à accompagner les opérations d'amélioration de la performance d'organisations publiques. Il s'attachera en particulier à mener les études permettant de déterminer les marges de progrès en matière d'efficacité socio-économique du service délivré, de qualité du service perçu par l'utilisateur et d'efficience de la mise en œuvre en identifiant les leviers d'optimisation des ressources.

Ce lot sera notamment utilisé pour mettre en œuvre des opérations de réingénierie de processus quand celles-ci conditionnent l'amélioration de la performance. A ce titre, il permettra d'accompagner les opérations d'optimisation ou de mise en place de nouveaux processus de travail. Ces processus pourront être des processus métiers relatifs à la délivrance de services aux usagers ou support relatifs au fonctionnement interne de l'administration et pourront inclure la mise en œuvre, le suivi et le pilotage de politiques publiques ainsi que l'élaboration de normes.

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

Les analyses de performance nécessiteront 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, il sera particulièrement attendu de la part du titulaire une maîtrise des méthodologies participatives de réingénierie de processus (lean/excellence opérationnelle), 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'approche par les processus, sur laquelle l'Etat a déjà investi en diffusant la démarche d'excellence opérationnelle (lean) doit être étendue en intégrant l'étude de « parcours usagers » des services considérés et, plus généralement, elle pourra nécessiter de mettre en œuvre une démarche de type design de service. En matière de numérique, il ne s'agira pas de réaliser des activités traditionnelles d'assistance à maîtrise d'ouvrage ou de maîtrise d'œuvre dans le domaine des systèmes d'information mais de réaliser, le cas échéant, un prototype numérique (preuve de concept) ou un produit minimum viable (solution pleinement fonctionnelle intégrée ou pas avec les systèmes d'information existants). Cette dimension numérique pourra nécessiter de mobiliser des compétences d'UX designer, de recourir aux technologies de robotisation de processus, d'intelligence artificielle et d'exploitation des données massives, et de mener des développements mode agile.

La bonne intégration de ces différentes dimensions (design, lean/excellence opérationnelle, processus, facteur humain, numérique) sera fortement appréciée.

Les prestations attendues sont décrites ci-après :

- Appui à l'analyse de performance
- Appui à une opération de réingénierie de processus
- Appui au pilotage

	Compétences recherchées										
	Analyse de la performance		Réingénierie de processus		Prestations numériques		Conduite du changement		Pilotage et intégration des travaux		
	Réalisation niveau avancé	Réalisation niveau de base	Réalisation niveau avancé	Réalisation niveau de base	Réalisation niveau avancé	Réalisation niveau de base	Réalisation niveau avancé	Réalisation niveau de base	Portage ou apport d'expertise	Direction de projet	Réalisation niveau de base
Charge consacrée (en JH)	5	10	5	10	5	10	5	10	5	5	10
Prestation 1 - Appui à l'analyse de performance	UO 3.1.1	UO 3.1.2									
Prestation 2 - Appui à une opération de réingénierie des processus			UO 3.2.1	UO 3.2.2	UO 3.2.3	UO 3.2.4	UO 3.2.5	UO 3.2.6			
Prestation 3 - Appui au pilotage									UO 3.3.1	UO 3.3.2	UO 3.3.3

Pour chaque prestation, la charge en jours/ hommes est une donnée indicative. Elle peut être modifiée par le candidat. Les modifications proposées devront être justifiées dans l'offre du candidat.

Les candidats détailleront dans leurs réponses les profils d'intervenants mobilisables pour chaque domaine de compétences recherchées (lean/excellence opérationnelle, numérique, conduite du changement etc.) en précisant, pour chaque catégorie (junior, senior, directeur...), le niveau de maîtrise des méthodologies ou technologies proposées.

PRESTATION 1 - APPUI A L'ANALYSE DE PERFORMANCE

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

	Analyse de la performance
Livrables / Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport de performance - Cartographie des coûts et de l'emploi des ressources budgétaires et humaines - Tableau de bord de performance - Liste des potentiels d'optimisation et des leviers associés

PRESTATION 2 – APPUI A UNE OPERATION DE REINGENIERIE DE PROCESSUS

Cette prestation est constituée de trois composantes :

- L'appui au cadrage d'une opération de réingénierie
- L'appui dans la phase de conception-expérimentation
- L'appui dans la phase de généralisation

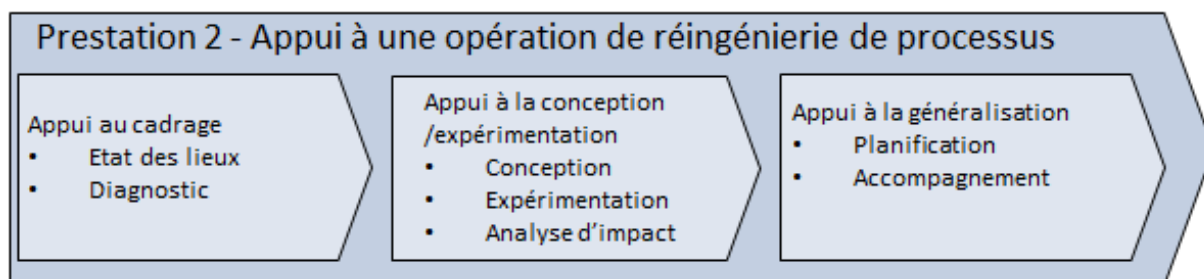


Schéma de présentation

1/ Appui au cadrage d'une opération de réingénierie :

Appui à l'état des lieux :

- fixer le périmètre exact du ou des processus à réformer ;
- 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 divers (systèmes d'informations, organisation, management...).
- établir un diagnostic multidimensionnel de l'appareil productif considéré.

Appui au diagnostic :

- identifier les principaux points d'amélioration en matière d'efficacité, de qualité ou d'efficience ;
- fixer un premier niveau d'ambition de la transformation ;
- identifier les contraintes (techniques, humaines, financières, réglementaires etc.) ;
- définir la nature de l'approche de réingénierie (amélioration incrémentale ou en rupture)
- identifier les principaux leviers de transformation à utiliser (évolution de l'organisation, du système de management, des règles métiers, du système technologique, des cultures ou des compétences etc.) ;
- estimer les opportunités offertes par les technologies pour optimiser ou transformer radicalement les conditions d'exercice du processus (en logique « quick win » minimum d'effort pour maximum de résultat et en dehors de toute refonte lourde de SI).

2) Appui dans la phase de conception-expérimentation

Appui à la conception :

- concevoir les évolutions des processus et des modalités de relation aux usagers (parcours) en associant l'ensemble des parties prenantes (usagers, agents) ;
- analyser les causes racines des irritants et des dysfonctionnements et proposer des actions d'amélioration/résolution de problème.

Appui à l'expérimentation :

- définir, conduire des plans d'expérimentation et en réaliser le bilan ;
- construire un prototype de solution numérique (maquettes écrans) et définir les conditions de son intégration au système d'information existant ;
- construire, par une approche itérative et en associant les parties prenantes (agents et/ou usagers concernés), un produit minimum viable permettant d'outiller tout ou partie du processus cible.

Analyse d'impact :

- 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.

3) Appui dans la phase de généralisation

Appui à la planification de la généralisation :

- élaborer la stratégie de déploiement du processus cible ;
- élaborer la feuille de route SI de mise en œuvre du prototype ou d'évolution du produit minimum viable ;
- déterminer les conditions de réussite sur les plans financier, humains, culturels et sociaux des actions de réingénierie ;
- élaborer le plan de conduite du changement (incluant plan de formation et de communication) ;
- mettre en place le dispositif de pilotage du déploiement.

Accompagnement de la généralisation :

- mettre en œuvre des actions d'accompagnement managérial pour les pilotes de la transformation ;
- mettre en œuvre des actions d'accompagnement et de mobilisation auprès des agents concernés ;
- accompagner la chaîne hiérarchique de l'organisation afin qu'elle puisse repérer de nouveaux projets à conduire et les porter.

	REINGENIERIE DE PROCESSUS
Livrables / Résultats attendus	Appui à l'état des lieux
	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographie des missions et de l'offre de service de la structure organisationnelle considérée - Cartographies des parcours usagers et des 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
	Appui au diagnostic <ul style="list-style-type: none"> - 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 de transformation à mobiliser et

	<p>estimation des ressources nécessaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retours d'expérience (benchmarks, monographies) en lien avec des situations similaires
	Appui à la conception
	<ul style="list-style-type: none"> - 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
	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'expérimentation (objectifs, calendrier, organisation) - Rapports d'expérimentation et recommandations associées
	Analyse d'impact
	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'évaluation des gains à partir des expérimentations et extrapolation en cas de généralisation/extension du périmètre - Trajectoire d'évolution des effectifs
	Appui à la planification de la généralisation
	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation et outils de pilotage du déploiement

	Prestations numériques
Livrables / Résultats attendus	Etat des lieux
	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographie du système d'information utilisé (applications, fonctionnalités, données, architecture et technologies)
	Appui au diagnostic
	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'étude qualifiant l'opportunité des leviers numériques innovants (ex : robotisation, automatisation de processus cognitifs/intelligence artificielle, utilisation massive de données...)
	Appui à l'expérimentation
	<ul style="list-style-type: none"> - Scénario et maquettes écrans prototype - Documents d'architecture, code source et tous composants du produit minimum viable
	Appui à la planification de la généralisation
<ul style="list-style-type: none"> - Feuille de route SI 	

	Conduite du changement
Livrables / Résultats attendus	Analyse d'impact
	<ul style="list-style-type: none"> - Organigramme et principes de management cible
	Appui à la planification de la généralisation
	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de déploiement/généralisation - Plan de montée en compétences et d'accompagnement - Plan de transition RH (stratégie de recrutement et de mobilité) - Plan de communication
	Accompagnement de la généralisation
	<ul style="list-style-type: none"> - Séances d'appui aux pilotes et agents concernés

PRESTATION 3 – APPUI AU PILOTAGE

Cette prestation consiste à :

- organiser les différentes étapes de la mission et mettre en place le dispositif de pilotage ;
- piloter les travaux des équipes ;
- préparer les instances de pilotage.

	Pilotage et intégration des travaux
Livrables / Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none">- Charte du projet (objectifs, rôles respectifs, calendrier)- Schéma de gouvernance- Plan de travail des phases suivantes- Supports d'instances de pilotage

V FRAIS ANNEXES

FORFAIT FRAIS DE DEPLACEMENT METROLOPITAINS HORS ILE-DE-FRANCE

Un montant forfaitaire journalier couvrira les frais de déplacement. Ce forfait est supposé couvrir l'ensemble des dépenses journalières relatives au transport et à l'hébergement d'un consultant. Le prix est librement fixé par le titulaire dans la limite d'un plafond fixé à 150€HT. Ce forfait journalier s'applique en fonction du nombre de jours travaillés hors Ile-de-France et non en fonction du nombre de nuits passées sur place. Un aller-retour en province effectué sur une journée donne ainsi lieu à tarification du forfait.

FRAIS DE TRANSPORT HORS METROPOLE SUR JUSTIFICATIF

La facturation de frais annexes sur justificatifs sera marginale et ponctuelle.

Les frais de transport hors métropole seront réglés sur la base des justificatifs des frais réellement engagés (billets) et 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'Etat - tarifs appliqués dans le cadre de la politique voyage de l'Etat.

FRAIS DE FOURNITURE D'EQUIPEMENTS TECHNIQUES OU D'OUTILS INFORMATIQUES SUR JUSTIFICATIF

La facturation de frais annexes, sur justificatifs, sera marginale et ponctuelle.

La fourniture de prestations ou d'usage d'outils particuliers, spécifiques à une prestation donnée, seront réglés que la base des justificatifs des frais réellement engagés. Ceci concerne par exemple des outils d'animation de séminaire, l'usage de plateformes informatiques dont la spécificité est telle qu'ils ne pourraient être considérés dans l'offre générique.

VI. MODALITES DE REALISATION DES TRAVAUX

6.1 OUTILS A UTILISER DANS LE CADRE DES PRESTATIONS

En conformité avec la circulaire du Premier ministre n° 5608 / SG du 19 septembre 2012, les outils utilisés par le SGMAP et les administrations commanditaires sont :

- pour les présentations : LibreOffice Impress (5.0), à défaut Microsoft Powerpoint
- pour les documents d'analyse et d'étude : LibreOffice Writer et Calc (5.0), à défaut Microsoft Office (Word, Excel).

Le titulaire devra s'adapter le cas échéant aux évolutions des outils utilisés par le SGMAP et les administrations commanditaires.

6.2 PLAN ASSURANCE QUALITE

Dès la notification du marché, les titulaires émettent une proposition de plan d'assurance qualité (PAQ) qui fixe notamment les modalités détaillées de réalisation et de suivi des travaux. Le PAQ est un document unique qui décrit l'ensemble des dispositions qualité, de management projet et de maîtrise des risques devant être mises en œuvre dans la réalisation des activités par le titulaire. Une réunion entre le titulaire et la personne publique permet la validation du PAQ.

6.3. DEROULEMENT DE LA PRESTATION

a) Modalités générales

Ces prestations sont menées par une équipe projet disposant d'une expérience importante et d'une capacité à l'appliquer au contexte du secteur public.

Le SGMAP ou l'administration commanditaire assure la direction des projets et le contrôle de toute action de communication externe sur ces dits projets. Le titulaire réalise les travaux au sein d'une équipe intégrée composée d'une équipe SGMAP et/ou d'une équipe projet de l'administration concernée. Pour les prestations d'appui portées directement par une administration commanditaire, un dispositif ad hoc de pilotage sera défini en fonction de l'organisation projet mise en place au sein de cette administration. En tout état de cause, le pilotage et la direction de mission relèvent de l'administration et l'appui fourni par le titulaire respectera les principes de co-construction, 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 adapte à chaque mission ses méthodes pour aider les administrations à se moderniser en s'inspirant des meilleures pratiques de l'état de l'art et en développant des méthodes innovantes. Il veille à prendre en compte l'environnement de la mission, en particulier les contraintes de service, et à s'adapter aux démarches des différentes cultures métiers.

A l'issue de chaque intervention, le titulaire restitue au SGMAP et/ou à l'administration commanditaire les éléments qu'il juge nécessaires à l'amélioration de la démarche. Pour les prestations réalisées pour le compte d'une administration commanditaire, celle-ci déterminera les éventuelles modalités de restitution auprès du SGMAP.

Tout au long de l'exécution des prestations, le titulaire met en place un dispositif de capitalisation de l'expérience acquise qui alimente une base de connaissances.

Lors de la commande d'une mission, une ou plusieurs réunions de cadrage a lieu avec le responsable désigné au sein du SGMAP et/ou 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, etc.), qui fixe le calendrier cible pour la restitution et pour le rapport final.

Tout entretien individuel, toute participation à un comité, fait l'objet d'un compte-rendu succinct au responsable de la prestation côté SGMAP et/ou de l'administration commanditaire.

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 suivi opérationnel de la prestation, afin de recueillir des avis intermédiaires et permettre des réajustements de la trajectoire de la réflexion, si besoin.

Les livrables ne seront pas systématiquement au format-type de présentation en réunion pour vidéo projecteur : selon le contexte et les besoins de la mission, il pourra être demandé une rédaction littéraire des analyses et propositions.

b) Modalité de commande et livrables

- certaines unités d'œuvre (UO) peuvent être communes à plusieurs prestations
- certaines prestations sont mono-compétence, d'autres pluri-compétences
- les UO sont calibrées, par lot et prestation attendue, en termes de charge et de compétences recherchées (cf. détail dans chacun des lots).

6.4 REUNIONS TRIMESTRIELLES – REVUES D'IMPACT

A la fin de chaque trimestre, le titulaire de chaque lot présentera au SGMAP ou à l'administration commanditaire le bilan de ses interventions par type de prestation. Il devra notamment faire apparaître l'impact de chacune des missions. Cette revue d'impact obéira à un modèle prédéfini et validé par le SGMAP ou l'administration commanditaire en début de marché. La revue d'impact devra notamment présenter les résultats et l'évaluation des projets d'appui à la mise en œuvre opérationnelle de la transformation de l'action publique.

Elle sera systématiquement accompagnée d'une analyse des risques et des étapes à franchir pour rendre les ministères autonomes.

6.5 FONCTIONNEMENT EN EQUIPE INTEGREE

Agissant sous la seule autorité du titulaire, les intervenants désignés par ce dernier sont associés, de manière intégrée, aux missions de transformation.

Ce mode de travail fortement intégré doit, d'une part, favoriser le transfert de compétence méthodologique du titulaire vers l'administration, et, d'autre part, assurer au titulaire l'appui d'experts en matière d'organisations existantes et de modes de fonctionnement du service concerné.

Il doit également garantir dans tous les cas la co-construction et le développement de la capacité de transformation des services.

Le fonctionnement en équipe intégrée suppose de mettre en œuvre et de respecter des règles particulières 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, cette obligation impliquant la signature par tout intervenant sur la mission d'un engagement spécifique.

Ces règles sont définies conjointement lors du lancement de chaque mission d'assistance. 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 seront validés en amont du lancement de chacune des phases du programme de la transformation de l'action publique avec le responsable du SGMAP et/ou avec l'administration commanditaire et formalisés par un bon de commande.

Un dispositif de reporting périodique (hebdomadaire a priori) sur l'avancement, la qualité et les risques est mis en place entre d'une part le SGMAP et/ou l'administration commanditaire et d'autre part le titulaire pour assurer le pilotage et le suivi du projet.

6.6 RESSOURCES MISES EN PLACE PAR LE TITULAIRE

Le titulaire devra mobiliser les consultants experts du sujet objet de la prestation ou s'adjoindre les compétences d'un expert dédié.

Les intervenants du titulaire acceptés par la personne publique figurent nommément dans les différentes équipes décrites dans les propositions propres à chacune des prestations.

Les catégories présentées sont les suivantes :

- **Responsable de mission / Expert :**

- il assure le portage du projet / l'apport d'expertise ;
- il correspond à un associé ou un expert du titulaire ;
- il dispose de plus de 12 ans d'expérience professionnelle ;
- il est le garant de la bonne fin de la mission ;
- il supervise les travaux en apportant la vision sur le plan stratégique et en matière d'innovation ;
- il est présent aux entretiens et réunions clés de la mission notamment celles avec les niveaux décisionnaires de la mission concernée.

- **Directeur de projet :**

- il assure la direction du projet ;
- il définit les travaux à conduire et s'assure qu'ils sont conduits conformément aux indications préalablement définies ;
- il dispose de plus de 6 ans d'expérience professionnelle ;
- il conduit les travaux sur le plan opérationnel, en y prenant part directement ;
- il est affecté à 50 % sur la prestation, sauf cas exceptionnel acté par les différentes parties (SGMAP – administration commanditaire / titulaires).

- **Consultant sénior :**

- il assure la réalisation du projet – niveau avancé ;
- il dispose de 3 à 6 ans d'expérience professionnelle ;
- 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 acté par les différentes parties (SGMAP– administration commanditaire / titulaires).

- **Consultant junior :**

- il assure la réalisation du projet – niveau de base ;
- il dispose de moins de 3 ans d'expérience professionnelle ;
- 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 acté par les différentes parties (SGMAP– administration commanditaire / titulaires).

6.7 RESPECT DE LA METHODOLOGIE

Le titulaire de chacun des lots apporte son expertise en matière de méthodologie, qu'il soumet à la personne publique pour validation.

L'administration et le titulaire de chacun des lots s'engagent à respecter la méthodologie arrêtée en phase de lancement de chaque mission.

Un transfert de compétences du titulaire aux intervenants de l'administration quant aux méthodes, outils, meilleures pratiques et procédures s'applique dès la notification du marché et tout au long de l'exécution du marché.

6.8 GESTION DE LA CONNAISSANCE

Le titulaire de chaque lot définit et assure tout au long du marché, pour chaque lot, 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 administration.

Tout au long de l'exécution des prestations, le titulaire de chaque lot met en place un dispositif de capitalisation de l'expérience acquise qui alimente une base de connaissances.

Ces documents sont stockés par lot sur les outils utilisés par la personne publique.

6.9 CONDITIONS ET LIEU D'EXECUTION DES PRESTATIONS

A titre d'information, et sans que cela puisse avoir valeur contractuelle, jusqu'à présent 80 % des missions d'accompagnement de projets de modernisation se sont déroulées à Paris ou en Ile-de-France et 20 % hors Ile-de-France. Les missions effectuées hors Ile-de-France ont pu impliquer au maximum le déplacement effectif de 30 % des intervenants au titre de ces missions.

VII. DOCUMENTS COMPLEMENTAIRES

Le soumissionnaire est invité à prendre connaissance de l'ensemble de la documentation relative à la réforme et à la modernisation de l'Etat (à titre indicatif, principaux sites internet : www.modernisation.gouv.fr, www.ensemble-simplifions.fr; www.monservice-public.fr; www.service-public.fr; www.action-publique.gouv.fr; www.fonction-publique.gouv.fr; www.performance-publique.budget.gouv.fr; www.etalab.gouv.fr)