MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE LA SOUVERAINETÉ
ALIMENTAIRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Information

Secrétariat général **Délégation au pilotage et à la transformation**	**Instruction technique** **SG/DPT/2023-124** **15/02/2023**

Date de mise en application : Immédiate
Diffusion : Tout public

Cette instruction n'abroge aucune instruction.
Cette instruction ne modifie aucune instruction.
Nombre d'annexes : 5

Objet : Appel à projets 2023 au titre du fonds de modernisation et de réforme

Destinataires d'exécution
DRAAF DAAF DDT(M) DD(CS)PP DGPE DGER DGAL SG CGAAER (pour information) RAPS

Résumé : La présente instruction définit les modalités de l'appel à projets 2023 financé par le fonds de modernisation et de réforme (FMR). Le FMR accompagne les équipes de direction et les services d'administration centrale et déconcentrée ainsi que les établissements d'enseignement agricole dans leurs démarches de transformation, d'innovation, d'amélioration du fonctionnement des services et des réseaux, de simplification administrative et de développement de leurs pratiques managériales.

Textes de référence :instruction technique SG/DPT/2022-637 du 12/08/2022 relative à l'encadrement des prestations intellectuelles

Plan de l’instruction

1. Objectifs de l’appel à projets en 2023....3
2. Modalités de recueil et d’instruction des demandes....4
2.1. Identification des besoins et élaboration de la fiche d’« expression des besoins »....4
2.2 Critères d’éligibilité....4
2.3 Calendrier....4
3. Lancement, conduite et évaluation des projets....5
3.1. Conférence tripartite de lancement....5
3.2. Pilotage et conduite du projet....5
Le rôle des demandeurs/bénéficiaires du projet....5
Le rôle du Secrétariat Général....6
3.3. Clôture du projet....6
Annexe 1 : Bilan 2022 de l’appel à projets et du FMR....8
1.1. Bilan relatif au marché interministériel d’accompagnement à la transformation publique....8
1.2. Bilan relatif au marché interministériel d’accompagnement managérial....10
Annexe 2 : Les différentes modalités de prestations des accords-cadres interministériels 2023....12
1. Accord-cadre relatif à l’accompagnement managérial de la transformation publique : Lot n°2 : coaching et facilitation de l’intelligence collective....12
1.1. Coaching d’organisation, coaching collectif et accompagnement d’équipes par des coachs....12
1.2. Dispositif d’accompagnement pour animer les réunions avec la facilitation à l’intelligence collective....13
1.3. Ateliers de co-développement....13
2. Accord-cadre relatif à la réalisation de prestations de conseil en stratégie, en cadrage et conduite de projets et en efficacité opérationnelle....13
2.1 – Conseil en stratégie :....13
2.2 – Cadrage et conduite de projets :....14
2.3 – Efficacité opérationnelle :....15
Annexe 4. : Fiche d’expression des besoins....18
Annexe 5 - Fiche d’évaluation du projet d’accompagnement managérial....23
Annexe 5-2 Renseignement spécifiques à l’ACI réalisation de prestations de conseil en stratégie, en cadrage et conduite de projets et en efficacité opérationnelle....24

Au sein du Secrétariat général,

- la délégation au pilotage et à la transformation (DPT) accompagne les services dans leurs projets de réorganisation et de modernisation ;
- le pôle d'accompagnement du management des services (PAMS) est chargé du pilotage et du déploiement des démarches de coaching sous ses différentes formes ainsi que de facilitation de l'intelligence collective.

Ces deux services gèrent, depuis 2021 (cf. bilan des prestations réalisées en annexe n°1), le fonds de modernisation et de réforme (FMR) du ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire (MASA) qui accompagne les équipes de direction et les services d'administration centrale et déconcentrée, ainsi que les établissements techniques d'enseignement agricole, dans leurs démarches de transformation, d'innovation, d'optimisation du fonctionnement des services ou des réseaux métiers, de développement des pratiques managériales, de simplification administrative et d'amélioration des processus.

Le FMR est attribué par appel à projets. Il permet l'achat de prestations intellectuelles pour accompagner les services par recours aux accords-cadres interministériels mis en place par la direction interministérielle de la transformation de l'action publique (DITP) par délégation de la direction des achats de l'État (DAE) :

- accompagnement managérial à la transformation publique (coaching et intelligence collective) ;
- accord-cadre relatif à la réalisation de prestations de conseil en stratégie, en cadrage et conduite de projets et en efficacité opérationnelle.

Ces marchés sont multi-attributaires et fonctionnent par « tourniquet ». Ce suivi est assuré, au niveau central, par le secrétariat général du MASA. Les différentes prestations figurent dans l'annexe 2.

En fonction de la nature du projet, les ressources internes du ministère peuvent également être mobilisées.

Le dispositif est complémentaire aux autres possibilités d'accompagnement financées par d'autres départements ministériels (DMAT, DGAFP, DITP, DINUM, …).

Selon leur nature et leurs modalités de conduite, les projets sont susceptibles de rentrer dans le champ du contrôle du recours aux prestations intellectuelles, tel que précisé par l'instruction technique SG/DPT/2022-637 du 12/08/2022.

Les structures qui peuvent candidater sont :

- les services centraux de l'administration centrale du MASA ;
- les directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF), la direction interrégionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRIAAF), les directions de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DAAF), les directions en charge de l'agriculture dans les territoires d'outre-mer ;
- les directions départementales interministérielles (DDI), pour les projets qui concernent les politiques publiques du MASA ;
- les établissements d'enseignement agricole, en concertation avec l'autorité académique pour l'enseignement technique ;
- les opérateurs du MASA, pour les projets demandés par leurs tutelles.

1. Objectifs de l'appel à projets en 2023

Les projets soutenus au titre de 2023 doivent répondre à un ou plusieurs des objectifs suivants.

- mettre en œuvre de nouvelles organisations de travail : priorisation des missions,

mutualisation des compétences, anticipation des évolutions ;
- partager des pratiques, améliorer des processus, innover ou faciliter le dialogue entre services centraux et déconcentrés ;
- accompagner les services dans le cadre de l'évolution des missions et organisation ;
- impulser et porter une stratégie de transformation, un nouveau positionnement dans les relations avec les partenaires externes, accompagner les cadres dans une démarche de transformation ou d'innovation managériale, culturelle…
- développer une vision partagée dans une communauté de travail, au service d'un projet, de la cohésion d'équipe ;
- créer ou développer une dynamique de coopération ou de transversalité ;
- conduire ou (re)mobiliser une équipe, dans un contexte complexe, traiter de problématiques relationnelles pour mieux communiquer ou travailler ensemble.

Seront prioritaires les projets présentant un ou plusieurs des critères suivants :
- **accompagnement des évolutions induites par des restructurations (transfert aux conseils régionaux de l'instruction des mesures non surfaciques du second pilier de la politique agricole commune, création des centres de gestion financières (CGF))** ;
- mutualisation de pratiques ou/et de compétences avec un projet commun à deux structures ou plus ;
- fort impact sur la communauté de travail ;
- travail commun entre administration centrale et déconcentrée ;
- démarche permettant un retour et un partage d'expériences, un essaimage ;
- démarche d'ensemble, à l'échelle d'une structure, d'un réseau/d'un groupe de structures dans un secteur ou un territoire ;
- analyse de problématiques ou fort levier d'impulsion et de mobilisation entre administration centrale et déconcentrée ;
- situation complexe ou à forts enjeux humains.

Concernant les projets d'accompagnement managérial, le PAMS peut apporter conseil, expertise ou appui notamment sur des enjeux managériaux qui méritent une approche systémique pour analyser la demande, établir un diagnostic de besoin, co-construire un projet de réponse adapté et identifier si besoin d'autres sources d'accompagnement internes et externes au sein du MASA ou en interministériel : coachs internes, animateurs de co-développement, facilitateurs d'intelligence collective.

2. Modalités de recueil et d'instruction des demandes

2.1. Identification des besoins et élaboration de la fiche d'« expression des besoins »

Les demandes doivent être déposées par les porteurs des projets (responsables hiérarchiques et chefs de projets). Ces demandes peuvent utilement s'appuyer sur les recommandations des IGAPS, sur des RETEX ou sur d'autres sources comme les rapports de l'observatoire des missions et des métiers, du CGAAER, les audits qualité de la DGAL, …

Le logigramme des différentes étapes de la demande figure en annexe 3.

Pour les **projets éligibles au comité d'engagement ministériel**, **la validation finale est fonction des dispositions de l'instruction technique SG/DPT/2022-637 SG/DPT/2022-637 du 12/08/2022 relative à l'encadrement des prestations intellectuelles**.

Les demandes sont formulées selon le modèle de la fiche « expression des besoins » (Cf. annexe n°4).

2.2 Critères d'éligibilité

Pour être éligibles au fonds de modernisation et de réforme, les projets doivent :

- s'inscrire dans les axes prioritaires 2023 cités ci-dessus ;
- être validés et soutenus par la direction du service qui sollicite l'accompagnement, l'engagement de la direction étant un levier incontournable de l'impulsion et de la mise en œuvre des projets ;
- reposer sur une démarche participative, l'association des agents concernés au projet étant essentielle à l'acceptation et à l'appropriation du résultat de la démarche ;
- identifier un chef de projet impliqué et disponible, qui sera l'interlocuteur principal du prestataire externe. La constitution d'une équipe-projet interne est fortement recommandée, car elle facilite l'appropriation du changement ;
- faire l'objet d'un retour d'expérience formalisé ;
- présenter les modalités de mise en œuvre des orientations qui seront retenues par la structure et identifier le référent chargé de veiller au bon déploiement des actions.

L'acceptation d'un projet vaut engagement de la part du bénéficiaire sur toute la durée du projet en son nom et au nom de la structure.

2.3 Calendrier

Le calendrier de dépôt et d'instruction des demandes pour l'année 2023 est le suivant ;

- 1ère session : dépôt des demandes au plus tard le 2 mars et notification de la décision le 31 mars 2023 ;
- 2ème session : dépôt des demandes au plus tard le 31 mai 2023 et notification de la décision le 30 juin 2023.

Les projets seront instruits sous réserve de disponibilité budgétaire. Les services sont encouragés à déposer leurs demandes en début d'année, même si leur projet reste à finaliser afin de faciliter la gestion budgétaire du programme.
Cependant, hors campagne, des demandes peuvent être adressées tout au long de l'année pour analyse et appui à l'élaboration d'un projet. En fonction des ressources externes ou internes mobilisables, le projet pourra être instruit en cours d'exercice ou programmé en tout début d'exercice n+1.

Toute demande de renseignement ou dépôt de dossier de candidature doit être adressé **au guichet unique**, sous format électronique, à la boite institutionnelle dédiée fmr.sg@agriculture.gouv.fr.

La DPT prépare les dossiers de réorganisation et de modernisation et de transformation publique. Pour la DPT, la référente est Isabelle Plaire (01 49 55 56 46 ou 07 64 15 55 51).

Le PAMS statue sur les projets relevant du marché interministériel d'accompagnement managérial – lot 2 : coaching et facilitation d'intelligence collective. Pour le PAMS, la référente est Sophie Vuccino (tél : 01 49 55 48 19 ou 07 64 15 55 49).

3. Lancement, conduite et évaluation des projets

Les projets retenus accompagnés par des prestations intellectuelles achetées seront exécutés exclusivement dans le cadre des marchés précédemment décrits. Les frais liés à des réservations de salles, à l'élaboration de documents de communication, à l'acquisition de solutions informatiques, prestations de design, sciences comportementales, etc., ne relèvent pas du fonds de modernisation et de réforme.

3.1. Conférence tripartite de lancement

Lorsque le principe d'accompagner la démarche a été validé (sous réserve, le cas échéant, de l'avis du comité d'engagement ministériel lorsque requis), une réunion ou une conférence téléphonique « tripartite » entre les responsables du projet de modernisation (directeur et chef de projet), le Secrétariat général du MASA (et, le cas échéant, tout autre interlocuteur nécessaire) et les représentants du cabinet pressenti est réalisée pour finaliser le cadrage.

Après validation de la proposition du prestataire, le SG MASA émet le bon de commande. Ce bon de commande constitue un contrat tripartite entre le porteur de projet, le consultant et le SG MASA.

Dans le cas de demande de coaching ou de facilitation d'intelligence collective, tout ou partie des démarches peut être réalisé par des prestataires externes ou/et internes.

3.2. Pilotage et conduite du projet

Le rôle des demandeurs/bénéficiaires du projet

Compte tenu des incidences financières et pour faciliter l'appropriation de la démarche par la communauté de travail, le directeur, le chef de projet et l'équipe-projet doivent s'impliquer activement dans la démarche : mobilisation des parties prenantes, communication, organisation de la logistique, composition des groupes de travail, rédaction de documents…

Le directeur de projet assure la responsabilité stratégique du projet dans toutes ses dimensions. Son action est essentielle au lancement du projet pour préciser les éléments de contexte et fixer les attendus. Il peut ensuite être sollicité par le chef de projet et le prestataire dans la conduite du projet en cas de recadrage des objectifs ou/et du déroulé de la prestation. Enfin il est sollicité à la clôture de la démarche pour en tirer les enseignements et les perspectives, conjointement avec le chef de projet, le prestataire et la DPT ou le PAMS. Le directeur de projet est le responsable hiérarchique ou le responsable de la tutelle.

Le chef de projet est le responsable de la conduite du projet. Il est l'interlocuteur opérationnel du prestataire et de la DPT ou du PAMS. A titre d'illustration, il peut être un directeur adjoint, un adjoint à un sous-directeur, un chef de service, un chef de bureau, un chef d'unité, un porteur de projet transversal, un animateur de réseau.

Le rôle du Secrétariat Général

La DPT ou le PAMS, selon les projets, assurent le rôle de co-pilotage des projets et de pilotage administratif des marchés. Ils instruisent les dossiers et veillent à la cohérence des projets collectifs d'accompagnement avec les autres actions menées au sein du MASA et apporte son expertise dans l'analyse des besoins et le cadrage du projet, en associant, en cas de besoin, les partenaires concernés du MASA. Ils veillent à l'évaluation de la qualité des prestations, au retour d'expérience ainsi qu'à la communication et à la valorisation de certains projets innovants ou pilotes.

3.3. Clôture du projet

À la clôture du projet, le bénéficiaire de la prestation **devra obligatoirement renseigner une fiche d'évaluation** :

- pour les projets entrant dans le champ de l'accompagnement managérial à la transformation publique (coaching et intelligence collective), l'annexe 5 devra être renseignée ;
- pour les projets entrant dans le champ de l'accord-cadre relatif à la réalisation de prestations de conseil en stratégie, en cadrage et conduite de projets et en efficacité opérationnelle, un complément d'information analysant la fin de prestation s'ajoute à l'annexe 5. Ce complément sera transmis ultérieurement à la DITP dans le cadre du suivi interministériel des marchés, ainsi qu'au comité d'engagement ministériel pour information.

En fonction de l'ampleur, de la complexité ou du potentiel de valorisation du projet, un entretien bilatéral téléphonique ou une conférence de clôture est organisé.

Un suivi de l'impact des prestations, un an après leur achèvement, sera également conduit.

Les changements de postures ou/et de pratiques, les préconisations, l'acquisition de nouveaux outils, etc., apportés par les prestations seront valorisés au bénéfice de l'ensemble de la communauté de travail selon les modalités les plus appropriées :

- témoignages en présentiel ou sur l'intranet du ministère ;
- fiches de bonnes pratiques en matière de mutualisation des compétences et de professionnalisation de réseaux ;
- échanges entre pairs ou ateliers de co-développement pour valoriser les travaux menés dans le domaine des pratiques managériales ;
- mise à disposition, auprès d'autres services des livrables des prestations. Cette utilisation éventuelle se fera en accord avec le directeur du projet.

Le Secrétaire général par intérim

Philippe MERILLON

Annexe 1 : Bilan 2022 de l’appel à projets et du FMR

1.1. Bilan relatif au marché interministériel d’accompagnement à la transformation publique

Le bilan ci-dessous porte sur les projets soutenus dans le cadre de l’appel à projets de modernisation, soit 13 projets portés pour un montant total de 389 006 €.

Le nombre de nouvelles demandes d’accompagnement a été moindre que les années précédentes. Cette réduction est notamment liée à l’absence de support contractuel au cours du second semestre 2022 (l’accord cadre interministériel relatif à l’assistance aux projets de transformation de l’action publique a pris fin en juin 2022).

Il convient de souligner l’implication des porteurs de projet dans la réussite de ceux-ci et l’association des agents des services concernés.

Parmi les projets retenus, des accompagnements démarrés en 2021, ont dû être renforcés durant leur mise en œuvre. Le droit de suite, ouvert par l’accord–cadre interministériel a été utilisé afin de capitaliser le « coût d’entrée » des missions des services par un prestataire externe.

Les accompagnements réalisés sur la période 2021-2022 ont été principalement orientés vers les services déconcentrés en particulier sur les missions et organisations des services déconcentrés en matière d’économie agricole et forestière par le biais de projets différents (en prenant compte des organisations locales) et complémentaires. Ces travaux ont mis à disposition des missionnaires dans le cadre de la revue de missions relatives aux services déconcentrés.

Au niveau central, un seul projet retenu à enjeux métiers (DGAL) qui a complété une première étape initiée en 2021.

Quels que soient les projets (organisation du travail, encadrement, pilotage, réseau) ceux-ci ont un fort potentiel de valorisation pour l’ensemble des agents et des services du ministère. Les structures qui souhaitent à leur tour réexaminer leur organisation peuvent très utilement contacter les porteurs de projet ayant bénéficié des accompagnements.

Politiques publiques	Porteur et objet du projet	Nature du projet	Résultats et suites données
Economie agricole et forestière	DDT 38 : mise en place d'une organisation permettant la continuité de service (action 2022)	organisation	-> Analyse de l'existant et ébauche d'une nouvelle organisation ; Suites : - Maintenir la dynamique et la comitologie mise en place pour traiter les questions internes, suivre la feuille de route, faire remonter les dysfonctionnements ; - Mise en place d'un groupe d'observation mixte
Economie agricole et forestière	DDT 07 : mise en place d'une organisation par cercles (organisation agile) (action 2021/2022)	organisation	-> Analyse des besoins et ébauche d'une nouvelle organisation ; Suites : - Mettre en place la nouvelle organisation, revoir les fiches de postes, former
Economie agricole et forestière	DRIAAF/SREA : coopération sur les missions d'économie agricole et forestière (action 2021/2022)	organisation	-> Analyse des processus par les agents de chaque sphère économique -> Elaboration d'un plan d'action
Economie agricole et forestière	Bretagne/SREA : organisation du SREA ; interaction avec les services (action 2021/2022)	organisation	-> Mise en place du plan avec maintien d'une comitologie ad hoc
Enseignement agricole	SRFD Occitanie – EPLEFPA : identifier les plus et moins-values dans les missions ; détecter des attentes des EPL (action 2022)	organisation	-> mise à plat des procédures et révision -> évolution des modes de travail et d'échange -> mise en place de groupes de travail inter-structures -> Maintenir la dynamique enclenchée : constitution de groupes de travail internes et interservices
Alimentation	Mission d'accompagnement de la DGAL dans la rationalisation du processus de commande des analyses officielles (action 2022)	processus	-> Analyse de l'existant -> Elaboration de la convention type de contractualisation

1.2. Bilan relatif au marché interministériel d'accompagnement managérial

Faisant suite à la création du PAMS en 2021, l'année 2022 a été marquée par les évolutions suivantes sur les modalités d'intervention des accompagnements managériaux des services :

- le développement d'une approche systémique avec les suites données au coaching d'organisation de la DGAL réalisé en 2021 et une volonté impulsée par la direction de la DGER,
- la mise en place d'un dispositif de déploiement de la facilitation d'intelligence collective au sein des services,
- la mobilisation de ressources internes en complément de celles des relations externes.

En ce qui concerne l'année 2022, le PAMS a engagé un budget de 150 744 € dont plusieurs se poursuivent en 2023.
Il a accompagné deux directions d'administration centrale, DGAL et DGER, dans le développement d'une culture managériale plus transversale, un service du SG dans la mise en œuvre de sa réorganisation, une direction d'outre-mer pour renforcer le collectif après le covid et élaborer son projet de service, une direction régionale pour renforcer le collectif dans un contexte d'après-covid et de développement du télétravail
Le PAMS a également mis en place un dispositif pour faciliter la mise en œuvre de la facilitation d'intelligence collective dans les réunions pour l'ensemble des cadres en responsabilité managériale ou fonctionnelle.
Enfin des groupes de co-développement ont également été mis en place à l'attention des directeurs adjoints des EPL, des chefs de bureau et adjoints des chefs de bureau de la DGAL et des responsables d'abattoirs

Le tableau ci-après fait apparaitre les démarches collectives accompagnées par le PAMS en 2022 en mobilisant des ressources externes du marché interministériel d'accompagnement managérial mais également des ressources internes.
L'accompagnement de la fonction managériale vise non seulement un bénéfice pour les cadres mais également pour leurs équipes et leurs relations internes et externes au MASA.

Politiques publiques	**Porteur et objet du projet**	**Nature du projet et modalité d'intervention**	**Résultats et suites données**
Enseignement agricole	Séminaire de l'encadrement de la DGER (2022)	Management – accompagnement d'équipe	Un temps collectif d'échanges en présentiel post Covid et réflexion stratégique sur le prochain schéma de formation
Enseignement agricole	EPLEFPA Occitanie : amélioration de la qualité de vie au travail – orientation du projet d'établissement (2022/23)	Management Accompagnement collectif du Codir et communauté de travail	Accompagnement en cours sur 2023 avec perspectives de valorisation auprès d'autres EPLEFPA
Enseignement agricole	SRFD Occitanie et EPLEFPA: journée d'initiation à la facilitation d'intelligence collective à Montpellier (action 2022)	Management Initiation Facilitation IC	Sensibilisation à la facilitation d'intelligence collective pour maintenir la dynamique enclenchée au SRFD Occitanie par l'accompagnement sur les missions et les relations avec les EPL et pour le renforcement du collectif dans l'EPL

Politiques publiques	Porteur et objet du projet	Nature du projet et modalité d'intervention	Résultats et suites données
Enseignement agricole	Expérimentation de 3 groupes de co-développement des directeurs adjoint des EPL	Management – échanges entre pairs	Satisfaction des participants et perspectives de poursuivre le déploiement pour les directeurs EPL
Alimentation	DGAL : 1 groupe de co-développement chefs de bureau - 2 groupes de co-développement adjoints aux chefs de bureau6 2 groupes de co-développement de responsables abattoirs	Management – échanges entre pairs	Pour les cadres participants, sortir de l'isolement, se rencontrer entre pairs, prendre du recul et trouver des solutions
Fonctions support	Secrétariat général : accompagnement d'un service en réorganisation	Management – Accompagnement d'équipe	Lancement fin 2022. En cours en 2023
Transversal	DAAF outre-mer : Accompagnement de l'élaboration du projet de service	Management – facilitation d'intelligence	Se connaitre pour 80% de la DAAF après une période Covid Elaboration des principaux axes du projet de service Premières actions prioritaires lancées
Transversal	DRAAF métropole : Redévelopper le collectif après le Covid et développement du télétravail	Management – facilitation d'intelligence collective	Lancement fin 2022 – En cours 2023

Annexe 2 : Les différentes modalités de prestations des accords-cadres interministériels 2023

1. Accord-cadre relatif à l'accompagnement managérial de la transformation publique : Lot n°2 : coaching et facilitation de l'intelligence collective

Le recours au lot 2 du marché interministériel « d'accompagnement managérial de la transformation publique » est recommandé pour des équipes souhaitant travailler sur une vision stratégique partagée, un engagement collectif dans un processus de transformation associant tous ceux qui en sont les acteurs, une démarche managériale collective, ou questionner le fonctionnement de l'organisation, les méthodes de travail et la culture managériale ou souhaitant prendre du recul sur leurs relations , leurs modes de coopération et habitudes de travail.

Ces prestations sont réalisées par des coachs, des animateurs de co-développement, des animateurs de sessions d'intelligence collective. Le coach aide les responsables et leurs équipes à prendre du recul par rapport à leur situation, à la mettre en perspective, à identifier les actions à mettre en œuvre. Les bénéficiaires de la démarche d'accompagnement en sont les principaux acteurs. Ils sont considérés comme détenant eux-mêmes les solutions à mettre en place que le coach fait émerger.
Ces prestations peuvent mobiliser également des ressources internes.

1.1. Coaching d'organisation, coaching collectif et accompagnement d'équipes par des coachs

L'intervention externe vise à accompagner le porteur de projet et son équipe ou un groupe d'agents pour :

- mener une transformation en tenant compte des besoins de la structure et tous ceux qui en sont les acteurs,
- développer une vision partagée et une culture commune,
- prendre conscience des modes de fonctionnement individuels et collectifs à faire évoluer,
- expérimenter de nouvelles postures, de nouveaux comportements et règles relationnelles,
- développer la performance d'une équipe en améliorant la coopération, les modes de relations, la qualité des interactions
- faire face à des changements prévus ou non.
- aider un collectif à rétablir le dialogue et la confiance,

Les accompagnements collectifs pourront s'effectuer en coopération avec des coachs internes à l'administration.
Les bénéficiaires peuvent être des petites équipes comme l'accompagnement d'un CODIR ou un public plus large comme l'animation d'un grand collectif.

1.2. Dispositif d'accompagnement pour animer les réunions avec la facilitation à l'intelligence collective

Ce dispositif initié en 2022 se co-construit en fonction des besoins. Il vise à accompagner les cadres, en situation de responsabilité managériale hiérarchique ou fonctionnelle pour faciliter l'animation de réunions plus fluides et plus efficaces.

Il comporte actuellement quatre volets :

1) Journée d'initiation à la facilitation d'intelligence collective par un prestataire externe, comprenant des apports méthodologiques et du travail en groupe sur les situations d'animations de réunions présentées par les participants ;
2) échanges de pratiques ;
3) appui à la préparation des animations de réunions ;
4) animation de séminaires en facilitation d'intelligence collective

1.3. Ateliers de co-développement

Le co-développement permet à des groupes de pairs (c'est-à-dire de même positionnement hiérarchique) de développer leurs compétences managériales sur la base de leurs expériences concrètes, de mieux appréhender des situations complexes, d'identifier collectivement des solutions et de favoriser la mise en réseau.
Le cadrage avec les autorités responsables, au niveau national, régional, interrégional, de démarches de CODEV en faveur de groupes confrontés à des problématiques partagées, liées par exemple à un secteur, un type de fonction, un niveau d'activités, des conditions d'exercice (enseignement agricole, responsables d'abattoirs, cadres en services déconcentrés, en administration centrale) peut bénéficier d'un appui du pôle d'accompagnement du management des services.

La mise en œuvre de groupes de co-développement pourra s'appuyer sur des ressources externes financées par le FMR mais plus généralement sur des ressources internes : animateurs internes du campus interministériel de la transformation publique, bureau de la formation continue et délégués régionaux de la formation continue du MASA.

2. Accord-cadre relatif à la réalisation de prestations de conseil en stratégie, en cadrage et conduite de projets et en efficacité opérationnelle

Le recours à ce nouvel accord-cadre interministériel est préconisé pour la réalisation de prestations de conseil en stratégie, en cadrage et conduite de projets et en efficacité opérationnelle au bénéfice des différents bénéficiaires. L'accord-cadre est composé de trois lots :

2.1 – Conseil en stratégie :

Ce lot vise à apporter aux décideurs un conseil de nature stratégique consistant, pour un sujet donné, à fournir tous les éléments nécessaires à la prise de décision en mobilisant les techniques d'analyse stratégique, quantitatives et qualitatives, les techniques d'analyse d'impact et en s'appuyant sur la constitution de scénarios.

Les prestations de conseil demandées apportent un éclairage aux responsables publics en charge de la prise de décision stratégique. Elles contiennent notamment, pour chaque projet donné :

- la définition fine des enjeux et du niveau d'ambition du projet, intégrant le cas échéant des scénarii alternatifs ;

- la définition de scénarios stratégiques, intégrant notamment l'analyse des impacts sur la politique publique concernée, à divers horizons de temps ;
- la qualification de l'ensemble des moyens nécessaires humains, techniques et financiers, à la mise en œuvre des scénarios et du niveau d'effort requis pour chaque scénario (ex : besoin d'alignement stratégique, moyens techniques, prérequis juridiques, impacts organisationnels, impacts sur les métiers et les modes de fonctionnement, besoins d'accompagnement technique et humain) ;
- l'identification des facteurs clefs de succès de mise en œuvre, des risques associés ou interdépendances, et des modalités de suivi (indicateurs de performance et de résultats) ;
- la préparation de l'exécution, notamment par la fourniture d'une macro feuille de route intégrant les différentes dimensions du projet. Cette feuille de route se limite dans cette prestation au niveau de finesse nécessaire et suffisant pour la prise de décision stratégique ;
- la préparation à la prise de décision stratégique, notamment par la production de tout support de synthèse adapté à la prise de décision (présentations, tableurs ou tout autre support équivalent).
- la connaissance des principales politiques publiques portées par les bénéficiaires du marché.

Les 5 prestations décrites ci-dessous doivent permettre à l'administration d'être accompagnée sur tout ou partie des phases et/ ou dimensions d'un projet, selon son besoin :

- Prestation 1 - Elaboration d'un plan stratégique : diagnostic stratégique et / ou définition d'une cible stratégique
- Prestation 2 - Elaboration d'un plan stratégique : élaboration de scénarii stratégiques et de feuilles de route
- Prestation 3 - Réalisation d'analyses d'impacts
- Prestation 4 - Réalisation de comparaisons pertinentes
- Prestation 5 - Préparation à la prise de décision stratégique.

2.2 – Cadrage et conduite de projets :

Ce lot porte sur les prestations permettant de cadrer et de mettre en œuvre des projets de réforme ou d'amélioration de l'action publique nécessitant, sur la base de l'énoncé d'un projet, d'en formuler une déclinaison concrète et opérationnelle dans une cible, en concevant l'intégralité du plan de transformation nécessaire à son achèvement, en accompagnant sa mise en œuvre à chaque étape et en prévoyant les actions de conduite du changement appropriées.

Ce lot est destiné à traduire de façon opérationnelle une ambition stratégique déjà définie par l'administration, fixer les objectifs associés, définir un chemin pour y parvenir, évaluer le dimensionnement, le coût, l'impact prévisionnel, préparer le démarrage du projet et accompagner son déploiement. Chaque prestation intègre le champ de contraintes propres à la politique publique et aux organisations concernées par le projet en association avec les parties prenantes. Quels que soient les projets, le titulaire doit faire preuve de ses capacités et compétences en matière :

- d'expertise fonctionnelle sur différents domaines (mobilisés plus ou moins selon la dominante des projets) ;
- de mesure de performance (définition d'indicateurs adaptés à chaque projet), et de mesure d'impact (juridiques, organisationnels, SI, budgétaires…) ;
- de gestion de projet et des risques ;
- d'animation, échanges avec les parties prenantes du projet : décideurs, encadrants, acteurs de terrain, usagers, mais aussi sessions de travail avec l'équipe du porteur du projet ;
- de restitutions à différents niveaux de granularité selon les modalités convenues avec le porteur du projet en début de prestation : comptes rendus, relevés de

conclusions, notes, synthèses anonymes ;
- de modélisation, schématisation, présentations visuelles pour embarquer les parties prenantes ou en vue d'arbitrages ;
- de recueil, nettoyage, traitement et analyse de données quantitatives ;
- d'analyse et de synthèse dans des délais contraints.

On distingue 6 catégories de prestations au titre de ce lot :
- Prestation 1 – Elaboration d'une cible et d'un plan projet opérationnel
- Prestation 2 – Appui à la mise en œuvre d'un projet
- Prestation 3 – Accompagnement au changement
- Prestation 4 – Appui au pilotage de projet
- Prestation 5 - Diagnostic d'une organisation et/ ou de missions et activités
- Prestation 6 - Analyse de faisabilité et/ou d'impact et/ou de risques.

2.3 – Efficacité opérationnelle :

Ce lot a vocation à accompagner les opérations d'amélioration de la performance d'organisations publiques. Il s'attache en particulier à mener des projets d'amélioration de l'efficience de l'action publique en recourant à la réingénierie de processus de manière participative en associant les agents et les usagers (Excellence opérationnelle/« Lean ») et aux techniques d'automatisation innovantes.
A ce titre, il permet d'accompagner les opérations d'optimisation ou de mise en place de nouveaux processus de travail. Ces processus peuvent être des processus métiers relatifs à la délivrance de services aux usagers ou des processus supports, relatifs au fonctionnement interne de l'administration.

Les prestations attendues couvrent l'ensemble des phases d'analyse, de conception et d'accompagnement.
Les profils attendus sont experts en méthodologie « excellence opérationnelle » et sont certifiés (ceinture verte a minima ou équivalent).

Les analyses de performance nécessitent de mobiliser des compétences classiques de contrôle de gestion : analyse des coûts, de la rentabilité et de la valeur des activités, définition de tableau de bord et d'indicateurs permettant de veiller à l'articulation entre les objectifs stratégiques et les leviers d'action. Pour les opérations de réingénierie, le titulaire doit maîtriser les méthodologies participatives de réingénierie de processus (« excellence opérationnelle ») et de transformation numérique.

Le titulaire doit avoir une capacité à prendre en compte la dimension humaine et sociale des transformations dans le cadre particulier de la fonction publique et une capacité à tirer pleinement parti du potentiel de transformation offert par les technologies numériques. L'approche par les processus, sur laquelle l'État a déjà investi en diffusant la démarche d'excellence opérationnelle doit être étendue en intégrant la voix de l'usager des services considérés ainsi que celles des agents. Pour aller plus loin dans les gains de productivité, d'efficacité de la relation aux usagers et pour la modernisation de l'environnement de travail des agents, il pourra être utile de préparer l'intégration de solutions numériques.

Une démarche de performance opérationnelle démarre par la réalisation d'un diagnostic de performance susceptible de recouvrir deux prestations : la réalisation diagnostic de performance et la mise en œuvre de solutions.

La réalisation d'un diagnostic de performance doit permettre d'identifier précisément la valeur ajoutée pour l'administration accompagnée et contribuer à l'amélioration pérenne des performances. Il s'agit :
- d'évaluer l'impact et l'efficacité des services rendus par l'organisation concernée ;

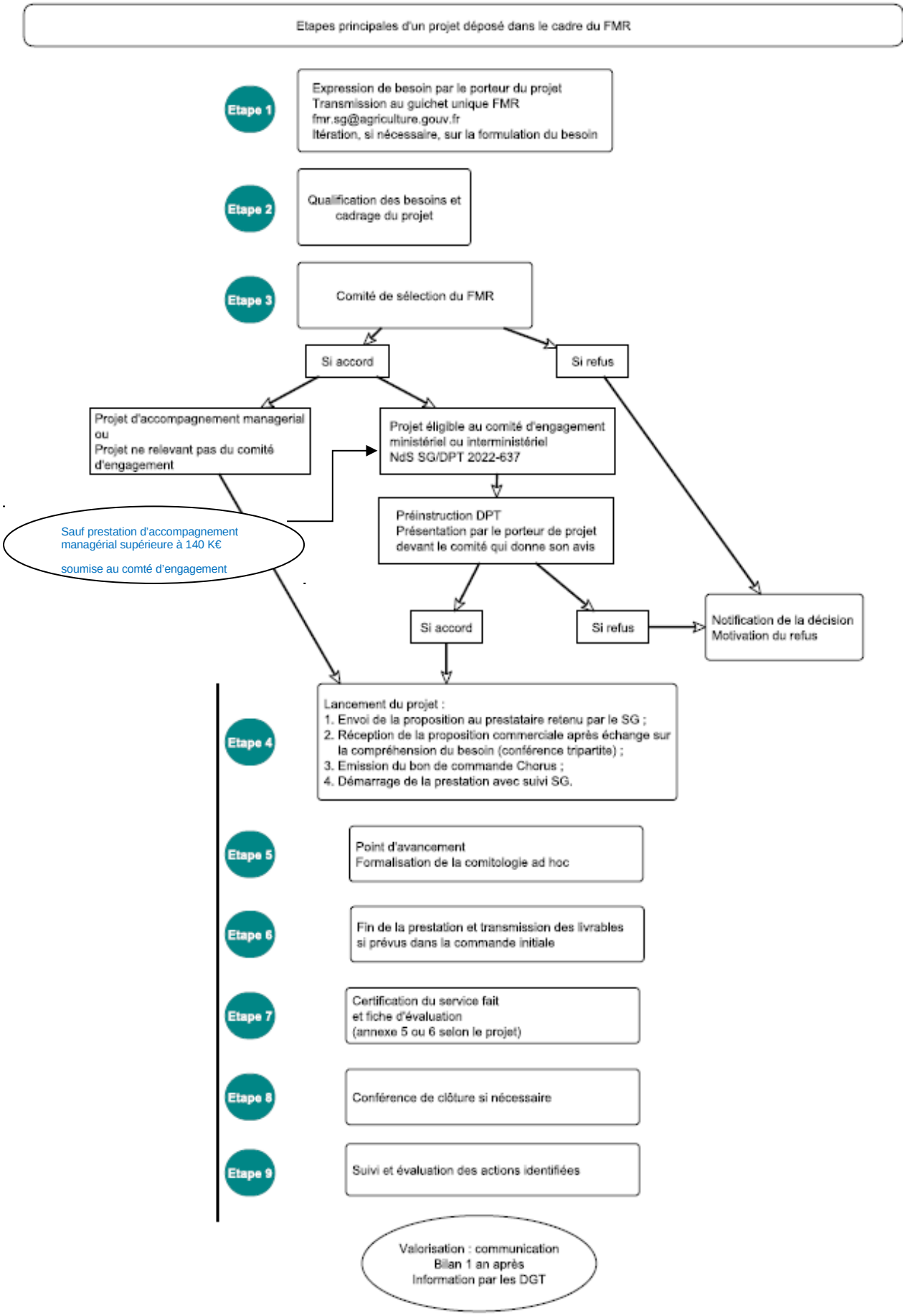
- d’évaluer la qualité du service rendu à l’usager (usager interne ou externe) ;
- d’évaluer les conditions de travail des agents ;
- d’analyser les coûts et l’utilisation des ressources en vue d’évaluer l’efficience des processus ;
- d’analyser / définir les indicateurs pertinents pour le pilotage de la performance ;
- d’identifier les pistes d’amélioration des processus.

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

- Prestation 1 - Réalisation d’un diagnostic de performance : appui à l’état des lieux
- Prestation 2 - Réalisation d’un diagnostic de performance : appui au diagnostic
- Prestation 3 - Mise en œuvre de solutions : appui à la phase de conception – expérimentation
- Prestation 4 - Mise en œuvre de solutions : appui à la construction du plan de généralisation
- Prestation 5 : Mise en œuvre de solutions : appui à la généralisation
- Prestation 6 - Mise en œuvre de solutions : appui à l’expérimentation et généralisation de solutions numérique innovantes
- Prestation 7 - Pilotage et la mesure des impacts / gains.

Annexe 3 : Schéma de réalisation d'un projet FMR

Lancement fin 2022 – En cours 2023



Annexe 4. : Fiche d'expression des besoins

DATE :

1) **PRÉSENTATION DU PROJET**

Présentation du projet auquel se rattache la demande de prestation

Nom du projet	…
Descriptif du projet	Quelle est la finalité de la démarche ? Quels sont les objectifs visés ? Quels seront les bénéficiaires directs de l'accompagnement ? Quel calendrier prévisionnel envisagez-vous?
Commanditaire et origine du projet	…
Contexte et enjeux du projet *(une référence à des projets précédents ou connexes peut aussi être éclairante)*	Quel est le contexte ? (histoire, effectifs, réorganisation, nouvelle réglementation, changement d'environnement, d'équipe...) Quelle est la problématique ? Depuis quand est-elle apparue et pourquoi ce projet maintenant ? Quelles actions avez-vous déjà réalisées ou sont en cours ? Quel est le degré de priorité ? Si aucun accompagnement n'est réalisé, que peut-il se passer ? Ces problématiques auraient-elles intérêt à être traitées dans un périmètre plus large ?

Gouvernance du projet

Direction ou service porteur du projet	…
Responsable du projet Chef de projet	…
Equipe responsable de la pré-instruction pour le comité d'engagement	DPT pour les projets FMR (sans objet pour les prestations de coaching et d'intelligence collective)

Cohérence avec la stratégie ministérielle et/ou interministérielle

Cohérence stratégique : *Expliquer en quoi le projet est en cohérence avec la stratégie ministérielle (priorités ministérielles ou interministérielles, projet inscrit dans les réformes prioritaires du Gouvernement, projet cohérent avec la feuille de route stratégique d'une direction, …)*

Objectifs de la prestation demandée

Périmètre du besoin de prestation	…
Objectifs de la prestation	…
Impacts anticipés, indicateurs de succès	…
Cette prestation est-elle une prestation initiale ou une suite d'une prestation sur le même sujet ?	…

2) **MODALITÉS ENVISAGÉES**

Prestation envisagée pour répondre au besoin

Conseil et assistance en organisation	
Conseil et assistance en processus	
Accompagnement au changement	
Coaching d'organisation	
Coaching de vision partagée	
Coaching d'équipe	
Co-développement	
Autre, précisez:	

Evaluation de la capacité à faire par l'administration

Sollicitation et réponse du CGAAER ou interministérielle compétente	(sans objet pour les prestations de coaching et d'intelligence collective)
Sollicitation et réponse du CGAAER (le cas échéant)	(sans objet pour les prestations de coaching et d'intelligence collective)
Sollicitation de ressources internes au ministère (chefs de projet, consultants internes, experts, agents en disponibilité …)	Quelles seraient les personnes motivées par le projet et qui souhaiteraient s'engager dans le projet ?

Evaluation du bien-fondé du recours à des prestations intellectuelles extérieures

Acquisition de compétences et expertises non disponibles à un instant donné	…
Besoin ponctuel en compétences et expertises quand les capacités des services ne permettent pas d'absorber la charge	…
Eclairage extérieur afin d'intégrer les innovations ou bonnes pratiques identifiées dans d'autres pays ou dans le secteur privé	…

Présentation des modalités de réalisation de la prestation

Modalités : *Préciser les modalités d'intervention proposées (durée de la mission, jalons clé, modalités principales de réalisation, méthodologies employées, …)*
…

Démarche détaillée envisagée :

…

Risques : *Préciser les risques identifiés et les conditions de succès du projet*

- ***Risques identifiés :***
  - …
- ***Conditions de succès :***
  - Quels sont les freins envisagés ?
  - Quels sont les leviers envisagés ?
  - …

Engagement et gouvernance stratégique : *Décrire le niveau d'engagement de l'administration (portage au plus haut niveau, qualité du dispositif mis en place par le ministère, formalisation de la commande au niveau ministre / cabinet)*
…

Gouvernance opérationnelle : *décrire les instances de pilotage envisagées ainsi que leur composition (comité stratégique, comité de pilotage, comité de projet, autre)*
…

Ressources ministérielles dédiées au pilotage et la conduite du projet :

Nom, prénom, fonction **Taux d'affectation au projet**	**Rôle sur le projet**
…	…
…	…
…	…
…	…
…	…

Transfert de connaissances et de compétences : *Identifier la capacité de l'administration partenaire à porter seule les suites du projet, ainsi que la transférabilité et la réversibilité des prestations réalisées*
Est-ce que le directeur/chef de service sera en charge du suivi des différentes recommandations ?
Est-ce qu'un plan d'action est envisagé ?
Concernant les projets d'accompagnement managérial,
Quels apprentissages, enseignements, expériences... pensez-vous pouvoir valoriser ?
Comment cette démarche pourrait être valorisée auprès d'autres services ?
Capitalisation : *décrire le livrable de retour d'expérience et de capitalisation (obligatoire)*

Ressources à mobiliser :

Nombre de jours équipes internes administration	…
Nombre de jours prestataire externe	…
Budget prévisionnel de prestation externe	… … € TTC
Montant cumulé avec d'éventuels bons de commande sur le même besoin	… … € TTC

Co-financement (le cas échéant)	
Marché	…
Lot	…
Prestataire (si défini à ce stade)	…

3) **PARTICIPANTS AU COMITÉ D'ENGAGEMENT**

…

4) **DÉCISION DU COMITÉ D'ENGAGEMENT (À TRANSMETTRE AU SERVICE ORDONNATEUR DE LA DEPENSE)**

Refus : ☐

Motivation du refus :

Acceptation : ☐

Réserves : ☐

Si réserves, préciser les compléments ou aménagements demandés en vue d'un nouvel examen de la demande :

…

Annexe 5 - Fiche d'évaluation du projet d'accompagnement managérial

Date :
Cette fiche d'évaluation doit être renvoyée à la fin de la prestation

Service :
Directeur de projet (nom et fonction) :
Chef de projet (nom et fonction) :
Objet du projet :
Nom du prestataire :
Nom du sous-traitant, le cas échéant

Rappel du contexte et des objectifs recherchés :

1. Evaluation de la prestation Cf. 5 pour les prestations de conseil en stratégie, en cadrage et conduite de projets et en efficacité opérationnelle
Situer sur une échelle de 1 à 10 le niveau de satisfaction de la prestation

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nombre de Jours/hommes nécessaires pour la réalisation de la prestation ?
Les délais ont-ils été respectés ? Si non, pourquoi et avec quelles conséquences ?
Citez les éléments de la prestation les plus appréciés ; expliquez pourquoi.
Citez les éléments de la prestation les moins appréciés ; expliquez pourquoi.
Les livrables prévus ont-ils été réalisés : oui/non.

2. Evaluation de la démarche collective
Quels ont été les résultats obtenus ?
Quels ont été les principaux bénéficiaires ?
Par qui a été porté le projet ? Y-a-t-il eu des changements de directeur ou de chef de projet ?
Si oui, quel a été leur impact ?
Quels ont été les freins et leviers rencontrés ?
Comment s'est passé ou se passe l'appropriation du changement induit par la prestation ?

3. Enseignements ou/et valorisation du projet
Quels sont les pratiques, outils et enseignements qui vous semblent intéressants de valoriser auprès d'autres communautés de travail ?
Quelles sont les pratiques, modes de travail du prestataire qui peuvent être internalisés par l'Administration ?

4. Perspectives - Mise en œuvre
Quelles sont les actions prévues suite à cet accompagnement ?
Dans quelle intention, pour qui, comment (porteur de projet, calendrier…) ?

5- Renseignement spécifiques à l'ACI réalisation de prestations de conseil en stratégie, en cadrage et conduite de projets et en efficacité opérationnelle

Références de l'engagement jurique			
Intitulé du marché / lot			
N° de BC initial :		Montant du BC initial (TTC) :	
N° de BC complémentaire :		Montant du BC complémentaire (TTC) :	
Nom du prestataire :		Précisez mandataire, co-traitant ou sous-traitant :	

(renseigner le n° de BC initial ou le n° BC complémentaire ou les 2 dans le cas d'une fiche regroupant le BC initial et le BC complémentaire)

Constatation du service fait			
Intitulé et objet du projet - Desciption des prestations demandées			
			Commentaire
Respect des dispositions du CCAP observables selon le projet (cases à cocher)	Respect de l'obligation de confidentialité		
	Déclarations de conflit d'intérêt complétées et exactes		
	Respect des règles et obligations en matière de déontologie		
	Respect des délais		
	Respect des profils (y compris en cas de remplacement) par rapport au devis et à l'offre initiale		
	Déclaration RGPD effectuée et respectée		
	Respect des obligations en matière de sécurité des SI et gestion des données		
	Respect des règles d'utilisation de la charte graphique / Logos		
	Respect de l'usage du français		
	Réception et qualité des livrables		
	Application de pénalités (préciser le motif et le montant de la pénalité)		
	Application d'une réfaction (préciser le motif et le montant de la réfaction)		

Evaluation du prestataire		
Moyens mis en œuvre par le prestataire		Appréciation globale**
Détail	Commentaire	
Respect des profils consultants		
Respect des charges en jours		
Réactivité en cas de remplacement d'un consultant		
Contribution à la qualité des travaux de la part du prestataire		Appréciation globale**
Détail	Commentaire	
Compréhension des besoins et des enjeux		
Pertinence de la démarche mise en œuvre		
Qualité des livrables fournis		
Respect des délais		
Réactivité		
Atteinte des objectifs de la mission		
Apport des équipes de consultants mobilisées		Appréciation globale**
Détail	Commentaire	
Cadrage et lancement des travaux		
Apport méthodologique de gestion de projet / outil de reporting et d'avancement de projet / suivi de la mise en œuvre		
Apport méthodologique : méthodes d'analyse		

Contribution à la réflexion stratégique, à l'élaboration de recommandations et/ou de scénarios	
Contribution aux analyses de fond et aux travaux techniques préparatoires	
Appui à l'exploitation de données et à la formalisation de supports de synthèse	
Déploiement opérationnel / technique	
Formation et accompagnement	
Appréciation sur le transfert de compétences / capitalisation	

Savoir-être de l'équipe de consultants	Appréciation globale**

Détail	Commentaire
Prise d'initiative, force de proposition	
Travail en équipe, empathie	
Implication, sens du résultat	
Capacité à travailler avec le client	

** Appréciation : 5 = Satisfaisant ; 4 = juste satisfaisant ; 3= plutôt satisfaisant ; 2 = peu satisfaisant ; 1 = non satisfaisant

Note globale	0

Timbre, date et signature du Responsable

Observations du prestataire (en cas de réfaction ou d'application de pénalités)

Annexe 5 - Fiche d'évaluation du projet d'accompagnement managérial

Date :
Cette fiche d'évaluation doit être renvoyée à la fin de la prestation

Service :
Directeur de projet (nom et fonction) :
Chef de projet (nom et fonction) :
Objet du projet :
Nom du prestataire :
Nom du sous-traitant, le cas échéant

Rappel du contexte et des objectifs recherchés :

1. Evaluation de la prestation Cf. 5 pour les prestations de conseil en stratégie, en cadrage et conduite de projets et en efficacité opérationnelle
Situer sur une échelle de 1 à 10 le niveau de satisfaction de la prestation

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nombre de Jours/hommes nécessaires pour la réalisation de la prestation ?
Les délais ont-ils été respectés ? Si non, pourquoi et avec quelles conséquences ?
Citez les éléments de la prestation les plus appréciés ; expliquez pourquoi.
Citez les éléments de la prestation les moins appréciés ; expliquez pourquoi.
Les livrables prévus ont-ils été réalisés : oui/non.

2. Evaluation de la démarche collective
Quels ont été les résultats obtenus ?
Quels ont été les principaux bénéficiaires ?
Par qui a été porté le projet ? Y-a-t-il eu des changements de directeur ou de chef de projet ?
Si oui, quel a été leur impact ?
Quels ont été les freins et leviers rencontrés ?
Comment s'est passé ou se passe l'appropriation du changement induit par la prestation ?

3. Enseignements ou/et valorisation du projet
Quels sont les pratiques, outils et enseignements qui vous semblent intéressants de valoriser auprès d'autres communautés de travail ?
Quelles sont les pratiques, modes de travail du prestataire qui peuvent être internalisés par l'Administration ?

4. Perspectives - Mise en œuvre
Quelles sont les actions prévues suite à cet accompagnement ?
Dans quelle intention, pour qui, comment (porteur de projet, calendrier…) ?

Annexe5-2 Renseignement spécifiques à l'ACI réalisation de prestations de conseil en stratégie, en cadrage et conduite de projets et en efficacité opérationnelle

Références de l'engagement jurique			
Intitulé du marché / lot			
N° de BC initial :		Montant du BC initial (TTC) :	
N° de BC complémentaire :		Montant du BC complémentaire (TTC) :	
Nom du prestataire :		Précisez mandataire, co-traitant ou sous-traitant :	

(renseigner le n° de BC initial ou le n° BC complémentaire ou les 2 dans le cas d'une fiche regroupant le BC initial et le BC complémentaire)

Constatation du service fait			
Intitulé et objet du projet - Desciption des prestations demandées			
			Commentaire
Respect des dispositions du CCAP observables selon le projet (cases à cocher)	Respect de l'obligation de confidentialité		
	Déclarations de conflit d'intérêt complétées et exactes		
	Respect des règles et obligations en matière de déontologie		
	Respect des délais		
	Respect des profils (y compris en cas de remplacement) par rapport au devis et à l'offre initiale		
	Déclaration RGPD effectuée et respectée		
	Respect des obligations en matière de sécurité des SI et gestion des données		
	Respect des règles d'utilisation de la charte graphique / Logos		
	Respect de l'usage du français		
	Réception et qualité des livrables		
	Application de pénalités (préciser le motif et le montant de la pénalité)		
	Application d'une réfaction (préciser le motif et le montant de la réfaction)		

Evaluation du prestataire		
Moyens mis en œuvre par le prestataire		Appréciation globale**
Détail	Commentaire	
Respect des profils consultants		
Respect des charges en jours		
Réactivité en cas de remplacement d'un consultant		
Contribution à la qualité des travaux de la part du prestataire		Appréciation globale**
Détail	Commentaire	
Compréhension des besoins et des enjeux		
Pertinence de la démarche mise en œuvre		
Qualité des livrables fournis		
Respect des délais		
Réactivité		
Atteinte des objectifs de la mission		
Apport des équipes de consultants mobilisées		Appréciation globale**
Détail	Commentaire	
Cadrage et lancement des travaux		
Apport méthodologique de gestion de projet / outil de reporting et d'avancement de projet / suivi de la mise en œuvre		
Apport méthodologique : méthodes d'analyse		

Contribution à la réflexion stratégique, à l'élaboration de recommandations et/ou de scénarios	
Contribution aux analyses de fond et aux travaux techniques préparatoires	
Appui à l'exploitation de données et à la formalisation de supports de synthèse	
Déploiement opérationnel / technique	
Formation et accompagnement	
Appréciation sur le transfert de compétences / capitalisation	

Savoir-être de l'équipe de consultants	Appréciation globale**

Détail	Commentaire
Prise d'initiative, force de proposition	
Travail en équipe, empathie	
Implication, sens du résultat	
Capacité à travailler avec le client	

** Appréciation : 5 = Satisfaisant ; 4 = juste satisfaisant ; 3= plutôt satisfaisant ; 2 = peu satisfaisant ; 1 = non satisfaisant

Note globale	0

Timbre, date et signature du Responsable

Observations du prestataire (en cas de réfaction ou d'application de pénalités)

Consignes pour renseigner la fiche d'évaluation des prestataires

tion.

2. Remplir les renseignements relatifs au commanditaire : nom du ministère ou de l'établissement public - Direction / Service - Personne référente.

ant)

4. Compléter la partie "Constatation du service fait" :

* inscrire de façon synthétique l'intitulé et l'objet du projet puis décrire les prestations qui étaient demandées

respect de l'usa

* indiquer si les livrables ont été réceptionnés (qualité), si des pénalités ont été appliquées (en précisant le motif et le montant) ou une réfaction (en précisant le montant)

5. Renseigner la partie sur l'évaluation du prestataire

Une appréciation globale chiffrée (entre 1 et 5) doit être attribuée à chacun des critères suivants :

1 = non satisfaisant)
1 = non satisfaisant)
1 = non satisfaisant)

es

7. Faire signer l'évaluation par la personne responsable au sein du ministère ou de l'établissement public

8. Recueillir les observations du prestataire en cas de réfaction ou d'application de pénalités (contradictoire).

9. Transmettre la fiche à la DITP

Références de l'engagement jurique

Intitulé du marché / lot			
N° de BC initial :		**Montant du BC initial (TTC) :**	
N° de BC complémentaire :		**Montant du BC complémentaire (TTC) :**	
Nom du prestataire :		**Précisez mandataire, co-traitant ou sous-traitant :**	

(renseigner le n° de BC initial ou le n° BC complémentaire ou les 2 dans le cas d'une fiche regroupant le BC initial et le BC complémentaire)

Constatation du service fait

Intitulé et objet du projet - Desciption des prestations demandées	

dispositions du CCAP observables selon le projet		Commentaire
Respect de l'obligation de confidentialité		
Déclarations de conflit d'intérêt complétées et exactes		
Respect des règles et obligations en matière de déontologie		
Respect des délais		
Respect des profils (y compris en cas de remplacement) par rapport au devis et à l'offre initiale		
Déclaration RGPD effectuée et respectée		
Respect des obligations en matière de sécurité des SI et gestion des données		
Respect des règles d'utilisation de la charte graphique / Logos		
Respect de l'usage du français		
Réception et qualité des livrables		
Application de pénalités (préciser le motif et le montant de la pénalité)		
Application d'une réfaction (préciser le motif et le montant de la réfaction)		

Evaluation du prestataire

Moyens mis en œuvre par le prestataire			Appréciation globale**
Détail		Commentaire	
Respect des profils consultants			
Respect des charges en jours			
remplacement d'un			

Contribution à la qualité des travaux de la part du prestataire			Appréciation globale**
Détail		Commentaire	
Compréhension des besoins et des enjeux			
démarche mise en			
Qualité des livrables fournis			
Respect des délais			
Réactivité			
Atteinte des objectifs de la mission			

Apport des équipes de consultants mobilisées			Appréciation globale**
Détail		Commentaire	
lancement des			
gestion de projet / outil de reporting et d'avancement de			
méthodologique :			
réflexion stratégique, à l'élaboration de			
analyses de fond et aux travaux techniques			
de données et à la formalisation de			
opérationnel /			
Formation et accompagnement			
transfert de compétences /			

Savoir-être de l'équipe de consultants			Appréciation globale**
Détail		Commentaire	
Prise d'initiative, force de proposition			
Travail en équipe, empathie			

Implication, sens du résultat			
Capacité a travailler avec le client			

** Appréciation : 5 = Satisfaisant ; 4 = juste satisfaisant ; 3= plutôt satisfaisant ; 2 = peu satisfaisant ; 1 = non satisfaisant

Note globale	0

Timbre, date et signature du Responsable

Observations du prestataire (en cas de réfaction ou d'application de pénalités)