

# GUIDE SUR L'ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE EN INFORMATIQUE

Validé par la Commission technique des marchés le 9 décembre 2004

1.1	OBJET DU GUIDE .....	3
1.2	LE PERIMETRE DU GUIDE .....	3
1.2.1	<i>Terminologie : maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre</i> .....	3
1.2.2	<i>Rôle et responsabilités de la maîtrise d'ouvrage</i> .....	4
1.2.3	<i>Pourquoi faire appel à une assistance à la maîtrise d'ouvrage ?</i> .....	4
1.2.4	<i>Les limites de l'appel à un prestataire externe en matière d'assistance à maîtrise d'ouvrage</i> .....	4
1.3	LES « CLASSES » D'ASSISTANCE A LA MAITRISE D'OUVRAGE .....	4
1.4	PLAN TYPE D'UN CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIERES (CCTP) .....	5
1.4.1	<i>Plan type d'un CCTP d'assistance à la maîtrise d'ouvrage</i> .....	6
1.4.2	<i>Liste des clauses complémentaires</i> .....	6
1.4.3	<i>CCTP combinant plusieurs classes d'assistance à la maîtrise d'ouvrage</i> .....	7
<b>2</b>	<b>FICHE PILOTAGE, QUALITE, AUDIT (« CLASSE » A)</b> .....	<b>9</b>
2.1	DESCRIPTION DE LA CLASSE "PILOTAGE, QUALITE, AUDIT" .....	9
2.1.1	<i>Définitions</i> .....	9
2.1.1.1	Assistance au pilotage .....	9
2.1.1.2	Assistance qualité .....	9
2.1.1.3	Audit .....	9
2.1.2	<i>Description des tâches</i> .....	10
2.2	LES MODALITES DE CONSULTATION ET LES CONDITIONS D'ACCES EN CLASSE "PILOTAGE, QUALITE, AUDIT" .....	11
2.3	MODALITES DE SUIVI ET DE CONTROLE DE LA PRESTATION EN CLASSE "PILOTAGE, QUALITE, AUDIT" .....	13
2.3.1	<i>Modalités et acteurs</i> .....	13
2.3.1.1	Objet et acteurs de la réunion de suivi technique .....	13
2.3.1.2	Objet et acteurs de la réunion de suivi contractuel .....	13
2.3.2	<i>Opérations de vérification</i> .....	14
2.4	PARTICULARITES, IMPACTS ET POINTS A SURVEILLER SI LA PRESTATION EST REALISEE EN DEHORS DES LOCAUX DU DONNEUR D'ORDRE .....	15
<b>3</b>	<b>FICHE ETUDES (« CLASSE » B)</b> .....	<b>16</b>
3.1	DESCRIPTION DE LA CLASSE "ETUDES" .....	16
3.1.1	<i>Définition</i> .....	16
3.1.2	<i>Description des tâches</i> .....	16
3.2	LES MODALITES DE CONSULTATION ET LES CONDITIONS D'ACCES EN CLASSE "ETUDES" .....	18
3.3	MODALITES DE SUIVI ET DE CONTROLE DE LA PRESTATION .....	19
3.3.1	<i>Modalités et acteurs</i> .....	19
3.3.1.1	Objet et acteurs de la réunion de suivi technique .....	20
3.3.1.2	Objet et acteurs de la réunion de suivi contractuel .....	20
3.3.2	<i>Opérations de vérification</i> .....	21
3.4	PARTICULARITES, IMPACTS ET POINTS A SURVEILLER SI LA PRESTATION EST REALISEE EN DEHORS DES LOCAUX DU DONNEUR D'ORDRE .....	22
<b>4</b>	<b>FICHE REALISATION ET RECETTE (« CLASSE » C)</b> .....	<b>23</b>
4.1	DESCRIPTION DE LA CLASSE "REALISATION ET RECETTE" .....	23
4.1.1	<i>Définition</i> .....	23
4.1.2	<i>Description des tâches</i> .....	23

4.2	LES MODALITES DE CONSULTATION ET LES CONDITIONS D'ACCES EN CLASSE "REALISATION ET RECETTE" .....	25
4.3	MODALITES DE SUIVI ET DE CONTROLE DE LA PRESTATION EN CLASSE "REALISATION ET RECETTE" .....	26
4.3.1	<i>Modalités et acteurs</i> .....	26
4.3.1.1	Objet et acteurs de la réunion de suivi technique .....	26
4.3.1.2	Objet et acteurs de la réunion de suivi contractuel .....	27
4.3.2	<i>Opérations de vérification</i> .....	27
4.4	PARTICULARITES, IMPACTS ET POINTS A SURVEILLER SI LA PRESTATION EST REALISEE EN DEHORS DES LOCAUX DU DONNEUR D'ORDRE .....	28
<b>5</b>	<b>FICHE CONDUITE DU CHANGEMENT (« CLASSE » D) .....</b>	<b>29</b>
5.1	DESCRIPTION DE LA CLASSE "CONDUITE DU CHANGEMENT" .....	29
5.1.1	<i>Définition</i> .....	29
5.1.2	<i>Description des tâches</i> .....	29
5.2	LES MODALITES DE CONSULTATION ET LES CONDITIONS D'ACCES EN CLASSE "CONDUITE DU CHANGEMENT" .....	30
5.3	MODALITES DE SUIVI ET DE CONTROLE DE LA PRESTATION EN CLASSE "CONDUITE DU CHANGEMENT" .....	31
5.3.1	<i>Modalités et acteurs</i> .....	31
5.3.1.1	Objet et acteurs de la réunion de suivi technique .....	32
5.3.1.2	Objet et acteurs de la réunion de suivi contractuel .....	32
5.3.2	<i>Opérations de vérification</i> .....	33
5.4	PARTICULARITES, IMPACTS ET POINTS A SURVEILLER SI LA PRESTATION EST REALISEE EN DEHORS DES LOCAUX DU DONNEUR D'ORDRE .....	33
<b>6</b>	<b>FICHE SUPPORT (« CLASSE » E) .....</b>	<b>34</b>
6.1	DESCRIPTION DE LA CLASSE "SUPPORT" .....	34
6.1.1	<i>Définition</i> .....	34
6.1.2	<i>Description des tâches</i> .....	34
6.2	LES MODALITES DE CONSULTATION ET LES CONDITIONS D'ACCES EN CLASSE "SUPPORT" .....	36
6.3	MODALITES DE SUIVI ET DE CONTROLE DE LA PRESTATION EN CLASSE "SUPPORT" .....	37
6.3.1	<i>Modalités et acteurs</i> .....	37
6.3.1.1	Objet et acteurs de la réunion de suivi technique .....	38
6.3.1.2	Objet et acteurs de la réunion de suivi contractuel .....	38
6.3.2	<i>Opérations de vérification</i> .....	39
6.4	PARTICULARITES, IMPACTS ET POINTS A SURVEILLER SI LA PRESTATION EST REALISEE EN DEHORS DES LOCAUX DU DONNEUR D'ORDRE .....	40

## INTRODUCTION

### **1.1 Objet du guide**

Ce guide, destiné aux acheteurs publics, vise à leur apporter une aide à la rédaction des cahiers des clauses techniques et administratives particulières relatifs aux prestations d'assistance à la maîtrise d'ouvrage en informatique.

Il recense et définit les activités d'assistance à la maîtrise d'ouvrage qui peuvent faire l'objet de prestations de service dans le cadre de projets informatiques. Il décrit les avantages et les limites d'un recours à ce type de prestations en fonction du contexte et des missions attendues. Enfin, il présente un certain nombre d'exemples et/ou de recommandations en ce qui concerne la définition des prestations, le choix des procédures de consultation ou encore les modalités de contrôle et de suivi.

Le guide a été rédigé par les membres du groupe de travail thématique mis en place à cet effet par le Groupe permanent de marchés informatiques et communication (GPEM-IC) ; le choix des définitions et des « classes » (catégories de prestations) proposées s'appuie sur l'expérience de leurs services respectifs.

### **1.2 Le périmètre du guide**

#### **1.2.1 Terminologie : maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre**

La loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'ouvrage privée, modifiée, ne s'applique pas aux activités informatiques.

Deux métiers interviennent dans le cadre de la réalisation d'un projet informatique :

- **la maîtrise d'ouvrage** est le donneur d'ordre pour lequel le produit fini sera réalisé ; elle est chargée de formaliser l'expression de besoins ainsi que les normes métiers et les dispositions qualité qui devront être appliquées, de contrôler la conformité des livrables remis par la maîtrise d'œuvre dans le respect du cahier des charges ; elle assure la préparation des services à recevoir l'application ;
- **la maîtrise d'œuvre** est chargée de définir la solution et les moyens techniques qu'elle devra mettre en œuvre pour réaliser, maintenir, voire exploiter le produit fini en conformité avec le cahier des charges établi par la maîtrise d'ouvrage ; elle est responsable du respect des standards techniques de nature informatique et de la pérennité des produits livrés.

En fonction du contexte organisationnel, certaines actions peuvent glisser de la maîtrise d'œuvre vers la maîtrise d'ouvrage. Ainsi, la responsabilité relative au respect de standards techniques de nature informatique peut être prise en charge par la maîtrise d'ouvrage.

### 1.2.2 Rôle et responsabilités de la maîtrise d'ouvrage

Comme indiqué précédemment, la maîtrise d'ouvrage d'un projet informatique est le donneur d'ordre pour lequel est réalisé le produit. Elle est responsable de la bonne fin du projet.

A ce titre, elle est responsable :

- de l'étude d'opportunité et de faisabilité du projet,
- de l'évaluation et de la gestion des crédits alloués au projet,
- de la réalisation du ou des cahiers des charges : définition des besoins tant fonctionnels que techniques, dispositions normes et qualité...
- du pilotage et de la coordination des activités des différents acteurs du projet,
- de la conduite des procédures d'appel d'offres et de la passation des marchés et/ou commandes,
- de la vérification des livrables en conformité avec le cahier des charges,
- de la définition et de la mise en œuvre du plan de communication et de formation,
- de l'équipement matériel des sites utilisateurs,
- de la décision de mise en œuvre sur les sites utilisateurs,
- de la préparation, de la mise en œuvre, de l'accompagnement, du support fonctionnel et technique des sites utilisateurs.

### 1.2.3 Pourquoi faire appel à une assistance à la maîtrise d'ouvrage ?

La décision de faire appel à une prestation d'assistance à la maîtrise d'ouvrage peut relever :

- d'une absence de compétences dans un domaine particulier au sein de la maîtrise d'ouvrage,
- d'un besoin fonctionnel en compétences spécifiques pour assurer la maîtrise d'ouvrage,
- d'une politique générale de la maîtrise d'ouvrage en matière de conduite de projets informatiques et/ou de gestion de ressources humaines,
- de la nature même de la mission confiée au prestataire (par exemple, dans le cas d'une prestation d'audit).

### 1.2.4 Les limites de l'appel à un prestataire externe en matière d'assistance à maîtrise d'ouvrage

Certaines responsabilités de la maîtrise d'ouvrage ne peuvent pas être confiées à un prestataire externe dans le cadre d'un marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Il s'agit plus particulièrement de la responsabilité :

- de bonne fin du projet,
- des décisions administratives : passation de commandes, marchés, décision de choix de titulaire, etc.

## **1.3 Les « classes » d'assistance à la maîtrise d'ouvrage**

Dans le cadre du présent guide, cinq « classes » de missions d'assistance à la maîtrise d'ouvrage sont proposées :

- a) Assistance au pilotage, qualité, audit ;
- b) Etudes ;
- c) Réalisation et recettes ;

- d) Conduite du changement ;
- e) Support.

Une fiche est fournie pour chacune de ces « classes » avec :

1. Une description de la « classe » :
  - o La définition de la « classe » ;
  - o La description des tâches associées à cette « classe » en précisant celles qui ne peuvent faire l'objet d'une prestation d'assistance à la maîtrise d'ouvrage ;
  - o Les types de livrables attendus par tâche ou groupe de tâches (rapports, logiciels, documentations et autres) ;
  - o Le caractère du prix recommandé (par exemple forfait ou unités d'œuvre).
2. Les modalités de consultation et les conditions d'accès.
3. Les modalités de suivi et de contrôle de la prestation :
  - o Modalités et acteurs : préconisations quant au rôle, à la composition et à la fréquence des réunions de suivi, des procédures et outils de contrôle à mettre en place ;
  - o Opérations de vérification : en référence au CCAG-PI, habituellement visé pour ce type de marché, il s'agit d'indiquer ce qui est vérifiable, et sous quelle forme, en fonction de la classe d'assistance à la maîtrise d'ouvrage et des livrables attendus.
4. Présentation des particularités, impacts et points à surveiller si la prestation d'assistance à la maîtrise d'ouvrage est réalisée en dehors des locaux du donneur d'ordre.

Même si certains paragraphes sont communs aux différentes « classes » d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, le groupe de travail a retenu cette présentation qui a l'avantage de permettre l'utilisation d'une fiche en particulier, indépendamment de l'ensemble du guide.

**Le contenu de chaque fiche ou combinaison de fiches sera adapté au besoin spécifique de chaque acheteur.**

#### ***1.4 Plan type d'un cahier des clauses techniques particulières (CCTP)***

Ce chapitre est présenté en trois parties :

- 1) **un plan type** constitué de rubriques qui doivent obligatoirement figurer dans le cahier des clauses techniques particulières (CCTP) ;
- 2) **des clauses complémentaires** qui ont plutôt vocation à intégrer le cahier des clauses administratives particulières (CCAP) mais qui en fonction des pratiques en usage dans le service utilisateur du guide AMO, peuvent, pour certaines, se trouver dans le cahier des clauses techniques particulières (CCTP). Dans l'un ou l'autre cas, le service qui rédige le CCTP, doit réfléchir et être capable de se positionner sur le contenu de ces clauses ;
- 3) **la réalisation d'un CCTP** combinant la mise en œuvre de plusieurs « classes » d'assistance maîtrise d'ouvrage.

### 1.4.1 Plan type d'un CCTP d'assistance à la maîtrise d'ouvrage

L'ordre dans lequel sont proposées les différentes rubriques peut être aménagé.

#### **OBJET**

*Description synthétique de l'objet et du contexte de la prestation d'assistance à la maîtrise d'ouvrage.*

#### **DESCRIPTION DU CONTEXTE METIER**

##### Organisation des services utilisateurs

*Dimension structurelle et géographique de l'organisation des services utilisateurs, éléments quantitatifs.*

##### Présentation des processus métier

*Présentation générale du contexte métier et de la réglementation, description du périmètre couvert par la prestation, éléments quantitatifs.*

#### **DESCRIPTION DU CONTEXTE TECHNIQUE**

*Cadre technique tant matériel que logiciel (normes et standards de nature informatique) dans lequel s'inscrit la prestation d'assistance MOA.*

#### **ORGANISATION DU PROJET**

##### Présentation des équipes

*Composition des équipes projet, rôle et éventuellement disponibilité des différents intervenants.*

##### Instances de pilotage et de suivi

*Composition des instances de pilotage et de suivi, rôle, périodicité des réunions.*

#### **DESCRIPTION DES PRESTATIONS DEMANDEES**

*Description des prestations demandées au prestataire, enchaînement des tâches, description des livrables attendus et planification des livraisons.*

### 1.4.2 Liste des clauses complémentaires

*Le groupe de travail a identifié les trois clauses suivantes :*

**Délais** : *des délais de réalisation de la prestation ne sont pas obligatoirement fixés au moment de l'élaboration du CCTP. Ils peuvent toutefois être imposés pour tout ou partie de la prestation, sous forme de délais maximum ou de délais figés. Le règlement de la consultation (RC) et/ou l'avis d'appel public à la concurrence (AAPC) précisera aux sociétés la façon dont elles devront répondre et s'engager sur les délais.*

**Suivi de la prestation** : si les modalités de suivi de la prestation sont strictement techniques, cette rubrique devra figurer dans le CCTP. Par contre, si elles produisent des livrables à valeur contractuelle dans le processus d'exécution du marché et/ou déclenchent des modalités de paiement, il s'agira d'une clause du CCAP (par exemple, la rédaction d'un compte rendu de réunion de suivi qui permet d'acter la fin des opérations de vérification) ou, à défaut d'un article du CCAG auquel l'acheteur a choisi de faire référence.

**Propriété intellectuelle** : cette clause relève clairement du CCAP. Elle est impérative compte tenu du caractère incomplet du CCAG-PI habituellement visé pour ce type de marché. Cependant le service chargé de la rédaction du CCTP peut avoir besoin d'utiliser rapidement certains livrables et par conséquent d'organiser un transfert de propriété progressif, au fur et à mesure de leur réalisation, au lieu d'un transfert unique en fin de marché. Les conditions, dans lesquelles la propriété des prestations sera transférée en cours de marché dès la réception de chaque livrable, devront alors être précisées. Ceci peut modifier le découpage de la prestation, tel qu'il apparaît au CCTP, ainsi que l'échéancier de paiement.

**Lors de la phase de définition du besoin, il revient à la personne publique<sup>1</sup>, d'apprécier la nature et l'étendue des droits de propriété intellectuelle dont elle souhaite disposer.**

A défaut d'une telle évaluation, il peut être recommandé de préciser au CCAP que le transfert de propriété s'accompagne de la cession, droit par droit, de l'intégralité des droits patrimoniaux (ou d'exploitation) détenus par l'auteur (le titulaire du marché). Ainsi, l'Administration s'assure-t-elle la libre utilisation complète des prestations faisant l'objet du marché. Il peut également être recommandé de s'assurer que l'ensemble des droits cédés couvre toute la durée de vie de ces prestations, la durée de protection visée par l'article L. 123-1 du code de la propriété intellectuelle étant de 70 ans.

#### 1.4.3 CCTP combinant plusieurs classes d'assistance à la maîtrise d'ouvrage

Une classe d'assistance à la maîtrise d'ouvrage n'est pas un type de CCTP. Plusieurs modèles de prestations sont envisageables :

##### **Une prestation faisant appel à une classe unique :**

C'est le cas d'une prestation d'audit qui s'appuie sur les recommandations de la « classe » A "Pilotage, qualité et audit".

##### **Une prestation combinant plusieurs classes d'assistance à la maîtrise d'ouvrage :**

Un marché peut, par exemple, couvrir tout ou partie des prestations de pilotage, de qualité, de recettes et de conduite du changement. A titre d'illustration, la maîtrise d'ouvrage peut demander une assistance pour :

- a) le suivi de projet, qui correspond à la 2<sup>ème</sup> tâche de l'activité pilotage en « classe » A (Pilotage, qualité et audit) ;
- b) la définition, la mise en œuvre, la maintenance et le suivi des dispositions qualité, c'est à dire toutes les tâches pouvant être confiées à une AMO pour l'activité qualité de la « classe » A (Pilotage, qualité et audit) ;
- c) la définition d'une application informatique en utilisant la « classe » B (Etudes) ;

---

<sup>1</sup> La personne responsable du marché (PRM) au sens de l'article 20 du décret n° 2004-15 du 7/1/2004.

- d) la préparation de la recette des composants, voire la vérification des composants, donc toutes les tâches pouvant être confiées à une AMO en « classe » C (Réalisation et recette) ;
- e) la formation des services utilisateurs décrite dans la « classe » E (Support) couvre une partie des tâches transverses et la dernière tâche de la « classe » D (Conduite du changement).

Dans ce cas, le rédacteur du CCTP s'appuiera sur les fiches des « classes » A, C et D pour rédiger et découper en conséquence, le chapitre relatif à la description des prestations. Il précisera les livrables et les opérations de vérification associés à chacune des classes.

Les autres chapitres du CCTP seront communs mais mentionneront les éventuelles particularités liées à la réalisation d'une prestation (comme les restrictions liées aux lieux d'exécution par exemple).

**Remarque** : un marché peut également associer des prestations d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (combinant éventuellement plusieurs classes) et de maîtrise d'œuvre avec par exemple : des prestations d'études (classe B "Etudes"), de réalisation/qualification/mise en production des composants (maîtrise d'œuvre) et de formation (classe D "conduite du changement"). Les règles et préconisations qui s'appliquent alors à la rédaction du CCTP sont identiques à celles décrites précédemment.



## **2 FICHE PILOTAGE, QUALITE, AUDIT (« Classe » A)**

---

### **2.1 Description de la classe "Pilotage, qualité, audit"**

#### *2.1.1 Définitions*

##### *2.1.1.1 Assistance au pilotage*

Les missions de pilotage couvrent tout ou partie des activités d'organisation, de suivi (ressources, budget, planning par exemple) d'animation et de communication qui relèvent de la direction de projet. Tout ou partie d'entre elles peuvent faire l'objet d'une assistance à la maîtrise d'ouvrage, à l'exception des décisions tant administratives que techniques (métier de la maîtrise d'ouvrage et informatique).

Ces missions sont transverses au projet.

##### *2.1.1.2 Assistance qualité*

L'assistance qualité vise à proposer, mettre en œuvre, entretenir et surveiller les indicateurs et les dispositions qui permettent de contrôler l'application correcte des procédures de gestion du projet, de son lancement jusqu'aux phases de maintenance et d'exploitation sur les sites utilisateurs. Elle s'appuie sur un cadre normatif (normes ISO par exemple).

Ces missions sont transverses au projet.

##### *2.1.1.3 Audit*

Une prestation d'audit est une intervention limitée dans le temps, déclenchée à un moment clé du déroulement du projet afin de dresser un état des lieux, établir un diagnostic et des préconisations pour la poursuite du projet.

Pour mener à bien ces missions d'audit, l'ensemble des compétences associées à un projet peut être mobilisé (pilotage, qualité, expertise technique, méthodologique ou métier).

## 2.1.2 Description des tâches

Les tâches sont présentées dans un tableau récapitulatif ci-après. Celles qui ne peuvent pas faire l'objet d'une assistance à la maîtrise d'ouvrage sont grisées.

Activité	Tâche	Type de livrable	Prix (forfait ou unité d'œuvre) <sup>2</sup>	
Pilotage	<b>Conduite du projet</b>	<b>Pour le groupe de tâches :</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lancement du projet</li> <li>▪ Définition de l'organisation du projet</li> <li>▪ Planification des travaux</li> <li>▪ Animation et pilotage de l'équipe projet</li> <li>▪ Animation des réunions décisionnelles</li> <li>▪ Coordination des acteurs</li> <li>▪ Bilan de fin projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossier de lancement (opportunité, faisabilité, évaluation, scénarios...)</li> <li>▪ Plan d'assurance qualité du projet (PAQ)</li> <li>▪ Tableau de bord</li> <li>▪ Echancier et planification du projet</li> <li>▪ Supports de présentation et comptes rendus des réunions</li> <li>▪ Rapport (bilan de fin de projet)</li> </ul>		
	<b>Suivi de projet</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Surveillance des indicateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport aux instances décisionnelles</li> <li>▪ Proposition de plan d'action</li> </ul>		
	<b>Rôle décisionnel</b> : choix techniques, recette des travaux, périmètre métier de la maîtrise d'ouvrage, organisation des services			
	<b>Déclaration à la CNIL</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparation du dossier</li> <li>▪ Présentation du dossier à la CNIL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossier de déclaration</li> </ul>		
	<b>Communication et publicité vers l'extérieur</b> : à noter que la communication et la publicité vers les acteurs internes, futurs utilisateurs du projet, relève de la conduite du changement (cf. fiche de la classe D).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plaquette de présentation</li> <li>▪ Publication sur sites intranet / internet</li> </ul>		
	<b>Budget</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluation des coûts</li> <li>▪ Financement et gestion budgétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demande budgétaire</li> </ul>		
<b>Procédures de marchés publics</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conduite des procédures</li> </ul>	Si la décision de recourir à une AMO est prise, précautions à prendre dans l'AAPC et/ou le RC pour interdire la divulgation d'informations à des tiers et pour s'assurer de son indépendance par rapport aux candidats.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commissions d'appel d'offres (CAO)</li> </ul>	AMO possible à titre d'expert désigné par le président de la CAO, mais le prestataire AMO ne participe pas au vote.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rédaction des pièces administratives</li> </ul>	AMO possible avec les mêmes réserves que ci-dessus. A noter également qu'elle n'est pas recommandée pour la réalisation du RC.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparation et participation à l'analyse des offres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossier de consultation</li> <li>▪ Guide d'analyse technique des offres</li> <li>▪ Rapport d'analyse technique des offres</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Choix du titulaire et notification</li> </ul>				

<sup>2</sup> A préciser dans le marché pour chaque prestation

Activité	Tâche	Type de livrable	Prix (forfait ou unité d'œuvre) <sup>2</sup>
	<b>Gestion des ressources humaines</b>		
Qualité	<b>Définition des dispositions qualité :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisation du projet, rôles, responsabilités et obligations des acteurs</li> <li>▪ Méthodes et outils de management du projet (reporting, réunions, planning, budget, ressources, recettes, documentation, sécurité...)</li> <li>▪ Gestion du plan qualité : revue de projet, revue de livrables, revue des prestataires, audit, outils d'évaluation</li> <li>▪ Plan de développement / maintenance / exploitation du projet : conduite du projet, normes, modalités de livraison</li> <li>▪ Documents, méthodes et techniques applicables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan d'assurance qualité (PAQ)</li> </ul>	
	<b>Choix des indicateurs, méthodes et outils</b>		
	<b>Mise en œuvre, maintenance et suivi des dispositions qualités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tableau de bord</li> <li>▪ Rapport (par exemple suite à revue ou évaluation de fin de projet)</li> <li>▪ Compte rendu de réunion</li> <li>▪ Plan d'assurance qualité (PAQ) actualisé</li> </ul>	
Audit	<b>Réalisation de l'audit :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etat des lieux</li> <li>▪ Diagnostic</li> <li>▪ Elaboration des préconisations (et le cas échéant des scénarios de poursuite du projet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport d'audit</li> </ul>	
	<b>Présentation du rapport d'audit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Support de présentation à la réunion</li> <li>▪ Compte rendu de la réunion</li> </ul>	
	<b>Choix des préconisations (et éventuellement d'un scénario)</b>		

## **2.2 Les modalités de consultation et les conditions d'accès en classe "Pilotage, qualité, audit"**

Il appartient au service concerné de choisir selon les seuils la procédure qu'il retient et de l'appliquer conformément au code des marchés publics.

L'appel d'offres ou, dans la limite des seuils autorisés, les marchés passés selon la procédure adaptée avec publicité et mise en concurrence peuvent être utilisés.

<sup>2</sup> A préciser dans le marché pour chaque prestation

L'appel d'offres ouvert peut être préféré à l'appel d'offres restreint permettant de limiter le nombre de candidatures, les critères de classement des candidatures lors de leur sélection étant difficiles à définir pour ces types de prestations.

Il est rappelé que la rédaction d'un cahier des clauses particulières est obligatoire.

Par ailleurs, l'Administration doit s'assurer de l'impartialité du candidat, s'agissant de son indépendance quant aux choix mis en œuvre sur le projet d'une part, et vis à vis des autres prestataires (nature de la mission et liens entre les sociétés) d'autre part.

Le donneur d'ordre précisera aux candidats dans **l'avis d'appel public à la concurrence** (AAPC) et dans le **règlement de la consultation** (RC), s'il y a lieu, les restrictions d'accès au regard d'autres prestations intervenant dans le cadre du projet ou de l'opération concerné.

Ainsi, le candidat retenu en assistance maîtrise d'ouvrage (autre qu'un audit) ne doit pas participer à un marché d'audit général ou portant sur des prestations dont il a ou a eu la charge.

Il est important de préciser dans l'avis d'appel public à la concurrence et dans le règlement de la consultation, ainsi que dans le cahier des clauses administratives particulières, que tout changement de forme juridique ou d'actionnariat d'un candidat ou titulaire intervenant lors de la passation ou l'exécution d'un marché, doit être porté le plus rapidement possible à la connaissance de la personne publique<sup>3</sup> qui pourra ainsi prendre au cas par cas les dispositions utiles.

Ces conseils procèdent de la difficulté à s'assurer de la stricte égalité de traitement entre les différents candidats s'agissant de marchés passés dans le cadre d'un même projet ou d'une même opération.

Un tableau des restrictions d'accès pour une opération qui englobe le projet concerné peut être proposé à titre indicatif. Celui-ci sera adapté à la nature et à l'ampleur du projet concerné :

<b>Candidat (*)</b>			
<b>Titulaire</b>	Pilotage	Qualité	Audit
Pilotage	Oui	Oui	Non
Qualité	Oui	Oui	Non
Audit	Non	Non	Oui
Etudes en amont d'une réalisation / intégration	Oui	Oui	Non
Réalisation / intégration	Non	Non	Non
Vérification des composants	Oui	Oui	Non
Autres études et conduite du changement	Oui	Oui	Non
Support	Oui	Oui	Non

(\*) La lecture du tableau est la suivante : une société qui candidate à des prestations de pilotage, de **qualité**, d'audit pour un projet ou une opération globale, peut être titulaire d'un marché passé, en cours ou à venir portant sur les prestations d'études, de réalisation / intégration, etc.  
(oui = compatible ; non = incompatible).

<sup>3</sup> La personne responsable du marché (PRM) au sens de l'article 20 du décret n° 2004-15 du 7/1/2004.

## ***2.3 Modalités de suivi et de contrôle de la prestation en classe "Pilotage, qualité, audit"***

### *2.3.1 Modalités et acteurs*

Des réunions de suivi technique et de suivi contractuel sont à programmer selon une périodicité qui peut être adaptée à la nature et à la durée de la prestation.

Ainsi, si les prestations sont de nature répétitive, telles que la planification ou encore le suivi qualité, il est recommandé de s'appuyer sur un rythme périodique de réunion, en fonction de la durée du marché et de l'intensité de la mission (interventions ponctuelles du titulaire, présence permanente d'une équipe ou d'un intervenant).

Pour les prestations découpées en étapes, il est recommandé de maintenir une périodicité de réunion pour le suivi technique mais les réunions de suivi contractuel peuvent être programmées à la fin de chaque étape.

#### *2.3.1.1 Objet et acteurs de la réunion de suivi technique*

Doivent participer à ces réunions :

- Le ou les chefs de projet pour l'Administration
- Le chef de projet ou le responsable de la mission pour le titulaire

Au cours de cette réunion, les participants traitent les sujets suivants :

- Point sur l'organisation de la mission
- Point sur l'avancement de la mission, suivi des délais et jalons
- Pré-validation des livrables
- Difficultés rencontrées

L'Administration demande au titulaire de fournir :

- En début de réunion
  - La planification de la mission actualisée
  - Le tableau de bord d'avancement des tâches de la mission (pourcentage d'avancement, écarts sur les délais...)
  - L'état récapitulatif des livrables, des dates de livraison et de recette
  - L'état récapitulatif des documents fournis par l'Administration (en précisant le niveau de confidentialité et le service ou agent émetteur)
- Après la réunion
  - Le compte rendu de la réunion

#### *2.3.1.2 Objet et acteurs de la réunion de suivi contractuel*

Doivent participer à ces réunions :

- Le représentant de la personne publique<sup>4</sup> pour l'Administration
- Le responsable commercial pour le titulaire

Les responsables techniques de l'Administration et du titulaire peuvent être associés à la réunion en fonction de l'ordre du jour.

---

<sup>4</sup> La personne responsable du marché (PRM) au sens de l'article 20 du décret n° 2004-15 du 7/1/2004.

Au cours de cette réunion, les participants font le point sur l'exécution du marché.

Le titulaire pourra fournir :

- En début de réunion
  - La planification actualisée
  - L'état des recettes et de la facturation
- Après la réunion
  - Le compte rendu de la réunion

Remarque générale : l'Administration doit se prémunir d'une validation tacite des comptes rendus. La validation de ces documents est d'autant plus importante que leur contenu pourra être utilisé vis à vis d'un tiers (réalisateur/intégrateur, Cour des Comptes par exemple).

Exemple de rédaction : *"L'absence de réponse de l'Administration dans le délai indiqué [délai de validation du compte rendu] ne vaut pas validation tacite. Si l'administration ne peut respecter le délai indiqué, elle informe le titulaire de la date à laquelle elle procédera à la validation, et s'engage sur un nouveau délai qu'elle détermine avec le titulaire. »*

### 2.3.2 Opérations de vérification

Les opérations de vérification portent sur le respect des engagements du titulaire en matière de :

- délais,
- compétences (maîtrise de l'état de l'art, valeur ajoutée, devoir de conseil),
- exhaustivité et qualité des livrables,
- dispositions qualité fixées dans le plan d'assurance qualité et/ou dans la proposition du titulaire,
- dispositions sécurité fixées par l'Administration,
- normes et méthodes.

S'agissant plus particulièrement de la « classe » A, les livrables peuvent être classés en plusieurs catégories :

<b>Catégorie</b>	<b>Nature de l'opération de vérification</b>
Documentation du projet : dossier ou rapport d'étude ou d'audit, PAQ, publication sur intranet / internet, etc.	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ exhaustivité du dossier,</li> <li>▪ compréhension et restitution correcte du contexte, des objectifs et des enjeux,</li> <li>▪ pertinence et le cas échéant, pérennité des solutions (fonctionnelles, techniques, économiques et organisationnelles).</li> </ul> Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ qualité rédactionnelle,</li> <li>▪ lisibilité.</li> </ul>
Compte rendu de réunion	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ restitution exhaustive et exacte des décisions et des débats.</li> </ul> Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ qualité rédactionnelle,</li> <li>▪ lisibilité.</li> </ul>
Tableaux de bord	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pertinence et valorisation des indicateurs</li> </ul> Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ simplicité,</li> <li>▪ lisibilité.</li> </ul>

## ***2.4 Particularités, impacts et points à surveiller si la prestation est réalisée en dehors des locaux du donneur d'ordre***

En plus de la clause de confidentialité, il est recommandé de rédiger un protocole définissant les règles relatives à la sécurité de l'accès (aux sites informatiques), de la communication et l'échange d'informations (correspondances et documentations sur support papier ou sur support électronique, accès aux bases de données) entre le site de l'Administration et celui du titulaire.

### 3 FICHE ETUDES (« Classe » B)

#### 3.1 Description de la classe "Etudes"

##### 3.1.1 Définition

Les études couvrent l'ensemble des travaux qui précèdent, préparent et définissent un projet à chacune des étapes de son élaboration, c'est à dire de la formalisation du besoin jusqu'à l'exploitation et la maintenance du produit fini. Elles peuvent porter sur tous les aspects d'un projet : le pilotage et la conduite du projet, le périmètre fonctionnel, les spécificités techniques, les différents aspects organisationnels, la qualité.

La maîtrise d'ouvrage peut recourir à une assistance pour mener toutes ces études.

Cette assistance peut aller d'une aide à la réalisation de l'étude jusqu'à sa prise en charge complète. Elle peut prendre la forme d'une prestation de conseil qui répond à un besoin d'expertise ponctuel en faisant appel à des compétences particulières dont la maîtrise d'ouvrage ne dispose pas à un moment donné.

##### 3.1.2 Description des tâches

Les tâches sont présentées dans un tableau récapitulatif ci-après. Celles qui ne peuvent pas faire l'objet d'une assistance à la maîtrise d'ouvrage sont grisées.

Tâche	Type de livrable	Prix (forfait ou unité d'Œuvre) <sup>5</sup>
<p><b>Tâches transverses</b> (commune à tous les types d'études)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparation et réalisation d'entretiens individuels ou collectifs (interviews et réunions de travail)</li> <li>▪ Préparation et animation de réunions</li> <li>▪ Mise en œuvre de méthodes et d'outils d'aide à la conduite, la réalisation et à la formalisation des études</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grille d'entretien</li> <li>▪ Compte rendu des entretiens</li> <li>▪ Dossier et/ou support de présentation des résultats d'une étude aux décideurs</li> <li>▪ Compte-rendu des réunions</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tâches en rappel de la « classe » A :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rôle décisionnel : choix, recette des travaux, périmètre métier de la maîtrise d'ouvrage, organisation des services</li> <li>○ Conduite des procédures de consultation (rappel « classe » A) et choix d'un titulaire</li> </ul> </li> </ul>		
<p><b>Formalisation initiale du besoin</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Note de formalisation</li> <li>▪ Cahier des charges pour la réalisation d'une étude (opportunité, faisabilité, spécifications générales des besoins...)</li> </ul>	

<sup>5</sup> A préciser dans le marché pour chaque prestation



Tâche	Type de livrable	Prix (forfait ou unité d'Œuvre) <sup>5</sup>
<p><b>Réalisation d'une étude d'opportunité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Positionnement du projet (objectifs et enjeux, périmètre, situation au sein du système d'information, place dans un schéma directeur...)</li> <li>▪ Analyse de l'existant</li> <li>▪ Définition de scénarios avec : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avantages et inconvénients</li> <li>○ Evaluation des ressources humaines et financières</li> <li>○ Evaluation des gains quantitatifs et qualitatifs</li> <li>○ Elaboration d'un calendrier prévisionnel</li> <li>○ Analyse des risques et freins potentiels, définition des mesures d'anticipation</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport d'étude d'opportunité</li> <li>▪ Cartographie</li> <li>▪ Schéma d'urbanisation</li> <li>▪ Echancier et planification du projet</li> </ul>	
<p><b>Réalisation d'une étude de faisabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vérifier, voire tester une ou plusieurs solutions fonctionnelles, techniques ou organisationnelles afin de s'assurer de leur adéquation, de leur évolutivité, de leur solidité, de leur facilité de mise en oeuvre et de leur capacité à répondre à un ensemble de contraintes fixées par le contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport ou dossier d'étude de faisabilité (comprenant les plans de déploiement et autres livrables de même nature)</li> <li>▪ Maquette</li> </ul>	
<p><b>Réalisation des études ou spécifications générales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modélisation des processus et des données (recensement, volumétrie, normalisation, optimisation, formalisation)</li> <li>▪ En cas de développement spécifique, réalisation des spécifications générales des fonctions dans le respect du périmètre fonctionnel validé</li> <li>▪ Si le choix d'une solution à base de progiciel(s) est connu à ce niveau, identification et spécifications générales des fonctionnalités indisponibles en standard</li> <li>▪ Spécifications techniques générales (conception de l'architecture technique)</li> <li>▪ Définition et/ou référence aux normes et standards applicables</li> <li>▪ Définition du niveau de service attendu (disponibilité, performances, sécurité et autres)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossier d'études ou dossier des spécifications fonctionnelles générales ou cahier des charges fonctionnel</li> <li>▪ Dictionnaire et/ou modèles des données et des traitements</li> <li>▪ Dossier d'études, dossier des spécifications techniques générales ou dossier d'architecture technique</li> <li>▪ Maquette</li> <li>▪ Dossier ou cahier des normes et standards</li> <li>▪ Cahier des clauses techniques particulières</li> </ul>	

<sup>5</sup> A préciser dans le marché pour chaque prestation

Tâche	Type de livrable	Prix (forfait ou unité d'Œuvre) <sup>5</sup>
<p><b>Réalisation des études ou spécifications détaillées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En cas de développement spécifique, réalisation des spécifications détaillées, des maquettes, des données</li> <li>▪ En cas de solution à base de progiciel(s), préparation du paramétrage et spécifications détaillées des outils et données spécifiques</li> <li>▪ Spécifications techniques détaillées</li> <li>▪ Le cas échéant, actualisation des études fonctionnelles et techniques générales</li> <li>▪ Définition et/ou référence aux normes et standards applicables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossier d'études ou dossier de spécifications détaillées</li> <li>▪ Modèle physique des données ou schéma de la base</li> <li>▪ Dossier d'études, dossier des spécifications techniques détaillées ou dossier d'architecture technique complété</li> <li>▪ Maquette ou prototype</li> <li>▪ Dossier ou cahier des normes et standards complété</li> <li>▪ Cahier des clauses techniques particulières</li> </ul>	
<p><b>Réalisation d'une étude faisant appel à une compétence particulière</b> (comparaison d'offres, étude technique, étude d'impact organisationnel, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prise de connaissance et analyse du contexte</li> <li>▪ Avis en regard de l'état de l'art et du contexte</li> <li>▪ Préconisations, classement ou définition d'une ou plusieurs solutions, méthodes ou outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossier d'étude ou rapport d'expertise (comprenant les plans de déploiement et autres livrables de même nature)</li> <li>▪ Guide méthodologique</li> <li>▪ Maquette ou prototype</li> <li>▪ Cahier des clauses techniques particulières (ou annexe)</li> </ul>	

### **3.2 Les modalités de consultation et les conditions d'accès en classe "Etudes"**

Il appartient au service concerné de choisir selon les seuils la procédure qu'il retient et de l'appliquer conformément au code des marchés publics.

L'appel d'offres ou, dans la limite des seuils autorisés, les marchés passés selon la procédure adaptée avec publicité et mise en concurrence peuvent être utilisés.

Il est rappelé que la rédaction d'un cahier des clauses particulières est obligatoire.

Par ailleurs, l'Administration doit s'assurer de l'impartialité du candidat, s'agissant de son indépendance quant aux choix mis en œuvre sur le projet d'une part, et vis à vis des autres prestataires (nature de la mission et liens entre les sociétés) d'autre part.

Le donneur d'ordre précisera aux candidats dans **l'avis d'appel public à la concurrence** (AAPC) et dans le **règlement de la consultation** (RC), s'il y a lieu, les restrictions d'accès au regard d'autres prestations intervenant dans le cadre du projet ou de l'opération concerné.

Ainsi, le candidat retenu en assistance maîtrise d'ouvrage (autre qu'un audit) ne doit en aucun cas participer à un marché d'audit général ou portant sur des prestations dont il a ou a eu la charge.

<sup>5</sup> A préciser dans le marché pour chaque prestation

Il est important de préciser dans l'avis d'appel public à la concurrence et dans le règlement de la consultation, ainsi que dans le cahier des clauses administratives particulières, que tout changement de forme juridique ou d'actionnariat d'un candidat ou titulaire intervenant lors de la passation ou l'exécution d'un marché, doit être porté le plus rapidement possible à la connaissance de la personne publique<sup>6</sup> qui pourra ainsi prendre au cas par cas les dispositions utiles.

Ces conseils procèdent de la difficulté à s'assurer de la stricte égalité de traitement entre les différents candidats s'agissant de marchés passés dans le cadre d'un même projet ou d'une même opération.

Un tableau des restrictions d'accès pour une opération qui englobe le projet concerné peut être proposé à titre indicatif. Celui-ci sera adapté à la nature et à l'ampleur du projet concerné :

<b>Candidat (*)</b> <b>Titulaire</b>	Etudes en amont d'une réalisation /intégration	Autres études
Pilotage	Oui	Oui
Qualité	Oui	Oui
Audit	Non	Non
Etudes en amont d'une réalisation / intégration	Oui	Oui
Réalisation / intégration	Non	Oui
Vérification des composants	Oui	Oui
Autres études et conduite du changement	Oui	Oui
Support	Oui	Oui

(\*) La lecture du tableau est la suivante : une société qui candidate à la réalisation d'études, en amont d'une réalisation / intégration ou autres, peut être titulaire d'un marché passé, en cours ou à venir portant sur les prestations de pilotage, de qualité, d'audit, etc.

(oui : compatible ; non : incompatible)

### **3.3 Modalités de suivi et de contrôle de la prestation**

#### **3.3.1 Modalités et acteurs**

Des réunions de suivi technique et de suivi contractuel sont à programmer selon une périodicité qui peut être adaptée à la nature et à la durée de la prestation.

Pour les prestations découpées en étapes, il est recommandé de maintenir une périodicité de réunion pour le suivi technique, mais les réunions de suivi contractuel peuvent être programmées à la fin de chaque étape.

---

<sup>6</sup> La personne responsable du marché (PRM) au sens de l'article 20 du décret n° 2004-15 du 7/1/2004.

### 3.3.1.1 *Objet et acteurs de la réunion de suivi technique*

Doivent participer à ces réunions :

- Le ou les chefs de projet pour l'Administration
- Le chef de projet ou le responsable de la mission pour le titulaire

Au cours de cette réunion, les participants traitent les sujets suivants :

- Point sur l'organisation de la mission
- Point sur l'avancement de la mission, suivi des délais et jalons
- Pré-validation technique des livrables
- Difficultés rencontrées

L'Administration demande au titulaire de fournir :

- En début de réunion
  - La planification de la mission actualisée
  - Le tableau de bord d'avancement des tâches de la mission (pourcentage d'avancement, écarts sur les délais...)
  - L'état récapitulatif des livrables, des dates de livraison et de recette
  - L'état récapitulatif des documents fournis par l'Administration (en précisant le niveau de confidentialité et le service ou agent émetteur)
- Après la réunion
  - Le compte rendu de la réunion

### 3.3.1.2 *Objet et acteurs de la réunion de suivi contractuel*

Doivent participer à ces réunions :

- Le représentant de la personne publique <sup>7</sup> pour l'Administration
- Le responsable commercial pour le titulaire

Les responsables techniques de l'Administration et du titulaire peuvent être associés à la réunion en fonction de l'ordre du jour.

Au cours de cette réunion, les participants font le point sur l'exécution du marché.

Le titulaire pourra fournir :

- En début de réunion
  - La planification actualisée
  - L'état des recettes et de la facturation
- Après la réunion
  - Le compte rendu de la réunion

**Remarque générale :** l'Administration doit se prémunir d'une validation tacite des comptes rendus. La validation de ces documents est d'autant plus importante que leur contenu pourra être utilisé vis à vis d'un tiers (réalisateur/intégrateur, Cour des Comptes par exemple).

Exemple de rédaction : *"L'absence de réponse de l'Administration dans le délai indiqué [délai de validation du compte rendu] ne vaut pas validation tacite. Si l'administration ne peut respecter le délai indiqué, elle informe le titulaire de la date à laquelle elle procédera à la validation, et s'engage sur un nouveau délai qu'elle détermine avec le titulaire."*

---

<sup>7</sup> La personne responsable du marché (PRM) au sens de l'article 20 du décret n° 2004-15 du 7/1/2004.

### 3.3.2 Opérations de vérification

Les opérations de vérification portent sur le respect des engagements du titulaire en matière de :

- délais,
- compétences (maîtrise de l'état de l'art, valeur ajoutée, devoir de conseil),
- exhaustivité et qualité des livrables,
- dispositions qualité fixées dans le plan d'assurance qualité et/ou dans la proposition du titulaire,
- dispositions sécurité fixées par l'Administration,
- normes et méthodes.

S'agissant plus particulièrement de la « classe » B, les livrables sont classés en plusieurs catégories :

Catégorie	Nature de l'opération de vérification
Dossier ou rapport	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ exhaustivité du dossier,</li><li>▪ compréhension et restitution correcte du contexte, des objectifs et des enjeux,</li><li>▪ pertinence et le cas échéant, pérennité des solutions (fonctionnelles, techniques, économiques et organisationnelles).</li></ul> Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ qualité rédactionnelle,</li><li>▪ lisibilité.</li></ul>
Maquette ou prototype	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conformité avec les spécifications et les objectifs de la maquette ou du prototype (y compris les résultats produits)</li><li>▪ Respect des normes et standards</li></ul>
Modèles de données et de traitements, dictionnaire des données, schéma de base	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Adéquation avec les besoins, exhaustivité fonctionnelle</li><li>▪ Utilisation correcte de la méthode et des outils mis en œuvre</li><li>▪ Qualité, lisibilité et exhaustivité de la documentation associée</li></ul>
Cahier des clauses techniques particulières	Si la réalisation du CCTP est entièrement confiée au prestataire, procéder aux opérations de vérification mentionnées pour tout dossier ou rapport. S'assurer que le CCTP permet de rédiger certaines clauses des documents administratifs (clarté du découpage du projet pour définition des points de contrôle et de l'échéancier des paiements, etc.). Vérifier également qu'il peut partir en l'état dans un dossier de consultation. Une validation par un expert marché est recommandée.
Guide méthodologique	En plus des opérations de vérification inhérentes à tout dossier ou rapport, s'assurer d'une rédaction pédagogique du document.
Compte rendu de réunion	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ restitution exhaustive et exacte des décisions et des débats.</li></ul> Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ qualité rédactionnelle,</li><li>▪ lisibilité.</li></ul>

### ***3.4 Particularités, impacts et points à surveiller si la prestation est réalisée en dehors des locaux du donneur d'ordre***

En plus de la clause de confidentialité, il est recommandé de rédiger un protocole définissant les règles relatives à la sécurité des accès (aux sites informatiques), de la communication et de l'échange d'informations (correspondances et documentations sur support papier ou sur support électronique, accès aux bases de données) entre le site de l'Administration et celui du titulaire.

## 4 FICHE REALISATION ET RECETTE (« Classe » C)

### 4.1 Description de la classe "Réalisation et recette"

#### 4.1.1 Définition

La phase de réalisation et de recette d'un projet consiste à développer, paramétrer, procéder à la recette et à la mise en production des composants d'un logiciel ou d'un progiciel, conformément aux spécifications fonctionnelles et techniques, dans le respect des normes définies pendant les études détaillées et de l'état de l'art.

La production d'un outil informatique, en adéquation avec le cahier des charges, relève de la maîtrise d'œuvre.

**La maîtrise d'ouvrage a la responsabilité de prononcer la recette des travaux de réalisation et dans ce cadre, elle peut recourir à une assistance qui l'aidera à vérifier le bon fonctionnement et la conformité de l'outil.**

#### 4.1.2 Description des tâches

Les tâches sont présentées dans un tableau récapitulatif ci-après. Celles qui ne peuvent pas faire l'objet d'une assistance à la maîtrise d'ouvrage sont grisées.

Tâche	Type de livrable	Prix (forfait ou unité d'Œuvre) <sup>8</sup>
<b>Tâches transverses</b> (commune à tous les travaux de la « classe » Réalisation) <ul style="list-style-type: none"><li>Préparation et animation de réunions de travail</li><li>Mise en œuvre de méthodes et d'outils d'aide à la réalisation des travaux</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Compte-rendu des réunions</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Tâches en rappel de la « classe » A :<ul style="list-style-type: none"><li>Rôle décisionnel : choix, recette des travaux, périmètre métier de la maîtrise d'ouvrage, organisation des services</li><li>Conduite des procédures de consultation (rappel « classe » A) et choix d'un titulaire</li></ul></li></ul>		
<b>Installation et gestion de l'environnement technique de réalisation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Installation, configuration et gestion des plates formes de développement, qualification, recette, formation.</li><li>Gestion des versions, livraison et installation des composants logiciels</li></ul>		

<sup>8</sup> A préciser dans le marché pour chaque prestation

Tâche	Type de livrable	Prix (forfait ou unité d'Œuvre) <sup>8</sup>
<p><b>Réalisation des composants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En cas de logiciel spécifique, développement de l'ensemble des fonctionnalités (codage et documentation)</li> <li>▪ En cas de solution à base de progiciel(s), paramétrage de l'outil et développement des spécificités (codage et documentation)</li> <li>▪ Réalisation des tests unitaires, d'intégration, de non régression</li> <li>▪ Transfert de connaissances vers la maintenance logicielle</li> </ul>		
<p><b>Préparation de la recette des composants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définition et élaboration du plan de test, des jeux d'essai et scénarios de tests pour vérification de la conformité et du bon fonctionnement des composants (conformité avec les spécifications fonctionnelles, concordance des résultats, adéquation des messages d'erreur, etc.).</li> <li>▪ Définition des processus de valorisation et de gestion de la base de test avec, le cas échéant, les outils associés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de test (décrit la stratégie de test pour chaque étape : objectifs, démarche, ressources, outils et planning)</li> <li>▪ Jeux d'essai, scénarios de tests</li> <li>▪ Base de test et procédures de gestion associées</li> </ul>	
<p><b>Vérification des composants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion des données de la base de test (chargement et réinitialisation des données, le cas échéant à l'aide d'outils)</li> <li>▪ Exécution des plans de tests et jeux d'essai pour vérification de la conformité et du bon fonctionnement des composants (contrôle de la conformité avec les spécifications fonctionnelles, de la concordance des résultats, adéquation des messages d'erreur, etc.)..</li> <li>▪ Contrôle du respect des normes</li> <li>▪ Contrôle de la documentation (y compris la documentation utilisateur et l'aide en ligne).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de test résultat</li> <li>▪ Fiches d'anomalies</li> <li>▪ Rapport de tests ou dossier de résultats, y compris les fiches de mesure</li> </ul>	
<p><b>Qualification technique des composants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définition et exécution des tests de montée en charge, solidité, performance et sécurité</li> </ul>		
<p><b>Mise en production</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Livraison, installation des composants, serveurs, postes clients</li> <li>▪ Reprise des données</li> <li>▪ Transfert de connaissances vers l'exploitation</li> </ul>		

Remarque : La vérification du bon fonctionnement des composants en site pilote fait appel à des tâches définies dans les « classes » :

- A (pilotage, qualité, audit) pour le volet décisionnel (prononcé de la recette, décision de généralisation) ou le cas échéant, pour la réalisation d'un audit ;
- B (Etudes) afin, par exemple, de tirer les enseignements de la phase pilote dans le but d'adapter les conditions de généralisation du logiciel au contexte réel (conditions techniques, conduite du changement...) ;
- F (support) pour un support particulier aux utilisateurs au moment d'un démarrage en site pilote.

<sup>8</sup> A préciser dans le marché pour chaque prestation



## **4.2 Les modalités de consultation et les conditions d'accès en classe "Réalisation et recette"**

Il appartient au service concerné de choisir selon les seuils la procédure qu'il retient et de l'appliquer conformément au code des marchés publics.

L'appel d'offres ou, dans la limite des seuils autorisés, les marchés passés selon la procédure adaptée avec publicité et mise en concurrence peuvent être utilisés.

Il est rappelé que la rédaction d'un cahier des clauses particulières est obligatoire.

Par ailleurs, l'Administration doit s'assurer de l'impartialité du candidat, s'agissant de son indépendance quant aux choix mis en œuvre sur le projet d'une part, et vis à vis des autres prestataires (nature de la mission et liens entre les sociétés) d'autre part.

Le donneur d'ordre précisera aux candidats dans **l'avis d'appel public à la concurrence** (AAPC) et dans le **règlement de la consultation** (RC), s'il y a lieu, les restrictions d'accès au regard d'autres prestations intervenant dans le cadre du projet ou de l'opération concerné.

Ainsi, le candidat retenu en assistance maîtrise d'ouvrage (autre qu'un audit) ne doit en aucun cas participer à un marché d'audit général ou portant sur des prestations dont il a ou a eu la charge.

De même, le futur titulaire du marché de réalisation et/ou d'intégration devra ne pas être autorisé à se porter candidat à un marché d'assistance maîtrise d'ouvrage visant à s'assurer de la qualité et de la conformité du logiciel (vérification des composants) dont il assure la réalisation et/ou l'intégration.

Il est important de préciser dans l'avis d'appel public à la concurrence et dans le règlement de la consultation, ainsi que dans le cahier des clauses administratives particulières, que tout changement de forme juridique ou d'actionnariat d'un candidat ou titulaire intervenant lors de la passation ou l'exécution d'un marché, doit être porté le plus rapidement possible à la connaissance de la personne publique<sup>9</sup> qui pourra ainsi prendre au cas par cas les dispositions utiles.

Ces conseils procèdent de la difficulté à s'assurer de la stricte égalité de traitement entre les différents candidats s'agissant de marchés passés dans le cadre d'un même projet ou d'une même opération.

---

<sup>9</sup> La personne responsable du marché (PRM) au sens de l'article 20 du décret n° 2004-15 du 7/1/2004.

Un tableau des restrictions d'accès pour une opération qui englobe le projet concerné peut être proposé à titre indicatif. Celui-ci sera adapté à la nature et à l'ampleur du projet concerné :

<b>Candidat (*)</b> <b>Titulaire</b>	Réalisation / intégration	Vérification des composants
Pilotage	Non	Oui
Qualité	Non	Oui
Audit	Non	Non
Etudes en amont d'une réalisation / intégration	Non	Oui
Réalisation / intégration	Oui	Oui
Vérification des composants	Non	Oui
Autres études et conduite du changement	Oui	Oui
Support	Oui	Oui

(\*) La lecture du tableau est la suivante : une société qui candidate à la réalisation/intégration du projet ou à la vérification des composants (recette), peut être titulaire d'un marché passé, en cours ou à venir portant sur les prestations de pilotage, de qualité, d'audit, etc.  
(oui : compatible ; non = incompatible)

### ***4.3 Modalités de suivi et de contrôle de la prestation en classe "Réalisation et recette"***

#### ***4.3.1 Modalités et acteurs***

Des réunions de suivi technique et de suivi contractuel sont à programmer selon une périodicité qui peut être adaptée à la nature et à la durée de la prestation.

Pour les prestations découpées en étapes, il est recommandé de maintenir une périodicité de réunion pour le suivi technique, mais les réunions de suivi contractuel peuvent être programmées à la fin de chaque étape.

##### ***4.3.1.1 Objet et acteurs de la réunion de suivi technique***

Doivent participer à ces réunions :

- Le ou les chefs de projet pour l'Administration
- Le chef de projet ou le responsable de la mission pour le titulaire

Au cours de cette réunion, les participants traite les sujets suivants :

- Point sur l'organisation de la mission
- Point sur l'avancement de la mission, suivi des délais et jalons
- Pré-validation technique des livrables
- Difficultés rencontrées

L'Administration demande au titulaire de fournir :

- En début de réunion
  - La planification de la mission actualisée
  - Le tableau de bord d'avancement des tâches de la mission (pourcentage d'avancement, écarts sur les délais...)

- L'état récapitulatif des livrables, des dates de livraison et de recette
- L'état récapitulatif des documents fournis par l'Administration (en précisant le niveau de confidentialité et le service ou agent émetteur)
- Après la réunion
  - Le compte rendu de la réunion

#### 4.3.1.2 *Objet et acteurs de la réunion de suivi contractuel*

Doivent participer à ces réunions :

- Le représentant de la personne publique <sup>10</sup> pour l'Administration
- Le responsable commercial pour le titulaire

Les responsables techniques de l'Administration et du titulaire peuvent être associés à la réunion en fonction de l'ordre du jour.

Au cours de cette réunion, les participants font le point sur l'exécution du marché.

Le titulaire pourra fournir :

- En début de réunion
  - La planification actualisée
  - L'état des recettes et de la facturation
- Après la réunion
  - Le compte rendu de la réunion

Remarque générale : l'Administration doit se prémunir d'une validation tacite des comptes rendus. La validation de ces documents est d'autant plus importante que leur contenu pourra être utilisé vis à vis d'un tiers (réalisateur/intégrateur, Cour des Comptes par exemple).

Exemple de rédaction : *"L'absence de réponse de l'Administration dans le délai indiqué [délai de validation du compte rendu] ne vaut pas validation tacite. Si l'administration ne peut respecter le délai indiqué, elle informe le titulaire de la date à laquelle elle procédera à la validation, et s'engage sur un nouveau délai qu'elle détermine avec le titulaire."*

#### 4.3.2 Opérations de vérification

Les opérations de vérification portent sur le respect des engagements du titulaire en matière de :

- délais,
- compétences (maîtrise de l'état de l'art, valeur ajoutée, devoir de conseil),
- exhaustivité et qualité des livrables,
- dispositions qualité fixées dans le plan d'assurance qualité et/ou dans la proposition du titulaire,
- dispositions sécurité fixées par l'Administration,
- normes et méthodes.

---

<sup>10</sup> La personne responsable du marché (PRM) au sens de l'article 20 du décret n° 2004-15 du 7/1/2004.

S'agissant plus particulièrement de la « classe » C, les livrables sont classés en plusieurs catégories :

Catégorie	Nature de l'opération de vérification
Plan de test	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ exhaustivité,</li> <li>▪ définition des moyens, de la démarche et du calendrier conforme au contexte et permettant de mener correctement les travaux de vérification des composants.</li> </ul> Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ qualité rédactionnelle,</li> <li>▪ lisibilité.</li> </ul>
Jeu d'essai et scénario de tests	Pertinence et conformité avec les spécifications (processus métier, règles de gestion, cinématique, résultat produit, réactions à la saisie de données incohérentes ou de situations anormales...)
Base de test	Cohérence de l'état fonctionnel et fiabilité permettant la réalisation des tests.
Procédures de gestion de la base de test	Bon fonctionnement et résultats cohérents
Fiche d'anomalie	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ restitution correcte et exploitable du contexte, des manipulations utilisateur et du dysfonctionnement constaté.</li> </ul> Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ qualité rédactionnelle,</li> <li>▪ lisibilité.</li> </ul>
Rapport de test	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ exhaustivité par rapport aux jeux d'essai et aux scénarios de test,</li> <li>▪ conformité des résultats affichés en regard de la qualité constatée des composants (s'appuyer éventuellement sur les fiches d'anomalies et les tests exécutés par la maîtrise d'ouvrage)</li> </ul> Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ qualité rédactionnelle,</li> <li>▪ lisibilité.</li> </ul>
Compte rendu de réunion	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ restitution exhaustive et exacte des décisions et des débats.</li> </ul> Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ qualité rédactionnelle,</li> <li>▪ lisibilité.</li> </ul>

#### ***4.4 Particularités, impacts et points à surveiller si la prestation est réalisée en dehors des locaux du donneur d'ordre***

En plus de la clause de confidentialité, il est recommandé de rédiger un protocole définissant les règles relative à la sécurité des accès (aux sites informatiques), de la communication et de l'échange d'informations (correspondances et documentations sur support papier ou sur support électronique, accès aux bases de données) entre le site de l'Administration et celui du titulaire.

Il est souhaitable que l'environnement de recette du titulaire d'assistance maîtrise d'ouvrage soit partagé par la maîtrise d'ouvrage. Il est conseillé à celle-ci de maîtriser le dispositif de recette et d'être en mesure de rejouer des jeux d'essai et/ou des scénarios de test, afin de contrôler la réalisation des travaux de vérification à la charge du titulaire.

## 5 FICHE CONDUITE DU CHANGEMENT (« CLASSE » D)

Les prestations relatives à la conduite du changement peuvent, selon l'appréciation du service concerné, relever de la maîtrise d'œuvre.

### 5.1 Description de la classe "Conduite du changement"

#### 5.1.1 Définition

La conduite du changement vise à définir et mener les actions de communication, de formation et d'organisation qui prépareront les services utilisateurs à l'arrivée et à l'utilisation d'une application informatique. Ces actions sont menées tout au long du cycle de développement et de mise en œuvre d'un projet.

La maîtrise d'ouvrage peut recourir à une assistance pour réaliser toute une opération de conduite de changement.

#### 5.1.2 Description des tâches

Les tâches sont présentées dans un tableau récapitulatif ci-après. Celles qui ne peuvent pas faire l'objet d'une assistance à la maîtrise d'ouvrage sont grisées.

Tâche	Type de livrable	Prix (forfait ou unité d'Œuvre) <sup>11</sup>
<p><b>Tâches transverses</b> (commune à tous les travaux de la classe Conduite du changement)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparation et animation de réunions de travail</li> <li>▪ Mise en œuvre de méthodes et d'outils d'aide à la réalisation des travaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compte-rendu des réunions</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tâches en rappel de la « classe » A : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rôle décisionnel : choix, recette des travaux, périmètre métier de la maîtrise d'ouvrage, organisation des services</li> <li>○ Conduite des procédures de consultation (rappel « classe » A) et choix d'un titulaire</li> </ul> </li> </ul>		
<p><b>Réalisation et exécution d'un plan de communication auprès des acteurs concernés par le projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définition du plan de communication et organisation de la publicité interne</li> <li>▪ Initialisation et actualisation des informations portées sur le site intranet / internet</li> <li>▪ Animation de réunions et/ou séminaires d'information et de présentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de communication</li> <li>▪ Plaquette de présentation</li> <li>▪ Lettre d'information, revue interne</li> <li>▪ Publication sur site intranet / internet</li> <li>▪ Document support de réunions et/ou de séminaires d'information et de présentation</li> <li>▪ Moyens logistiques (salle de réunion ou de séminaire, matériels, repas et hébergement)</li> </ul>	

<sup>11</sup> A préciser dans le marché pour chaque prestation

Tâche	Type de livrable	Prix (forfait ou unité d' Œuvre) 11
<p><b>Formation des services utilisateurs</b> : <i>formation des utilisateurs, des administrateurs fonctionnels, des formateurs, de l'encadrement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définition du programme de formation</li> <li>▪ Réalisation des supports de cours</li> <li>▪ Initialisation et administration de la base école</li> <li>▪ Animation des sessions de formation</li> <li>▪ Définition et actualisation des scénarios de formation destinés aux stagiaires / utilisateurs, dans le cadre de sessions de formation ou en auto-formation (cas du didacticiel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programme de formation</li> <li>▪ Sessions de formation</li> <li>▪ Support utilisé par les formateurs</li> <li>▪ Support de cours destinés aux stagiaires</li> <li>▪ Base école initialisée</li> <li>▪ Scénarios (cas d'école)</li> <li>▪ Feuilles de présence</li> <li>▪ Fiches d'évaluation des stages</li> <li>▪ Moyens logistiques (salle de formation, matériels, repas et hébergement)</li> </ul>	

Remarque : Les études d'impact organisationnel sur les services sont prises en compte en classe "Etudes" (Classe B). La communication et la formation relatives aux évolutions organisationnelles (processus de gestion, réorganisation des responsabilités ou autres) sont traitées comme celles portant sur les fonctionnalités du projet. La vérification du fonctionnement de l'organisation recourt à des prestations de la classe "Pilotage, qualité, audit" (volet audit de la classe A).

## **5.2 Les modalités de consultation et les conditions d'accès en classe "Conduite du changement"**

Il appartient au service concerné de choisir selon les seuils la procédure qu'il retient et de l'appliquer conformément au code des marchés publics.

L'appel d'offres ou, dans la limite des seuils autorisés, les marchés passés selon la procédure adaptée avec publicité et mise en concurrence, peuvent être utilisés.

Il est rappelé que la rédaction d'un cahier des clauses particulières est obligatoire.

Par ailleurs, l'Administration doit s'assurer de l'impartialité du candidat, s'agissant de son indépendance quant aux choix mis en œuvre sur le projet d'une part, et vis à vis des autres prestataires (nature de la mission et liens entre les sociétés) d'autre part.

Le donneur d'ordre précisera aux candidats dans **l'avis d'appel public à la concurrence (AAPC)** et dans le **règlement de la consultation (RC)**, s'il y a lieu, les restrictions d'accès au regard d'autres prestations intervenant dans le cadre du projet ou de l'opération concerné.

Ainsi, le candidat retenu en assistance maîtrise d'ouvrage (autre qu'un audit) ne doit en aucun cas participer à un marché d'audit général ou portant sur des prestations dont il a ou a eu la charge.

---

<sup>11</sup> A préciser dans le marché pour chaque prestation

Il est important de préciser dans l'avis d'appel public à la concurrence et dans le règlement de la consultation, ainsi que dans le cahier des clauses administratives particulières, que tout changement de forme juridique ou d'actionnariat d'un candidat ou titulaire intervenant lors de la passation ou l'exécution d'un marché, doit être porté le plus rapidement possible à la connaissance de la personne publique<sup>12</sup> qui pourra ainsi prendre au cas par cas les dispositions utiles.

Ces conseils procèdent de la difficulté à s'assurer de la stricte égalité de traitement entre les différents candidats s'agissant de marchés passés dans le cadre d'un même projet ou d'une même opération.

Un tableau des restrictions d'accès pour une opération qui englobe le projet concerné peut être proposé à titre indicatif. Celui-ci sera adapté à la nature et à l'ampleur du projet concerné :

<b>Candidat (*)</b> <b>Titulaire</b>	Conduite du changement
Pilotage	Oui
Qualité	Oui
Audit	Non
Etudes en amont d'une réalisation / intégration	Oui
Réalisation / intégration	Oui
Vérification des composants	Oui
Autres études et conduite du changement	Oui
Support	Oui

(\*) La lecture du tableau est la suivante : une société qui candidate à la conduite du changement peut être titulaire d'un marché passé, en cours ou à venir portant sur les prestations de pilotage, de qualité, d'audit, etc. (oui : compatible ; non = incompatible)

### **5.3 Modalités de suivi et de contrôle de la prestation en classe "Conduite du changement"**

#### **5.3.1 Modalités et acteurs**

Des réunions de suivi technique et de suivi contractuel sont à programmer selon une périodicité qui peut être adaptée à la nature et à la durée de la prestation.

Pour les prestations découpées en étapes, il est recommandé de maintenir une périodicité de réunion pour le suivi technique, mais les réunions de suivi contractuel peuvent être programmées à la fin de chaque étape.

---

<sup>12</sup> La personne responsable du marché (PRM) au sens de l'article 20 du décret n° 2004-15 du 7/1/2004.

### 5.3.1.1 *Objet et acteurs de la réunion de suivi technique*

Doivent participer à ces réunions :

- Le ou les chefs de projet pour l'Administration
- Le chef de projet ou le responsable de la mission pour le titulaire

Au cours de cette réunion, les participants traite les sujets suivants :

- Point sur l'organisation de la mission
- Point sur l'avancement de la mission, suivi des délais et jalons
- Pré-validation technique des livrables
- Difficultés rencontrées

L'Administration demande au titulaire de fournir :

- En début de réunion
  - La planification de la mission actualisée
  - Le tableau de bord d'avancement des tâches de la mission (pourcentage d'avancement, écarts sur les délais...)
  - L'état récapitulatif des livrables, des dates de livraison et de recette
  - L'état récapitulatif des documents fournis par l'Administration (en précisant le niveau de confidentialité et le service ou agent émetteur)
- Après la réunion
  - Le compte rendu de la réunion

### 5.3.1.2 *Objet et acteurs de la réunion de suivi contractuel*

Doivent participer à ces réunions :

- Le représentant de la personne publique<sup>13</sup> pour l'Administration
- Le responsable commercial pour le titulaire

Les responsables techniques de l'Administration et du titulaire peuvent être associés à la réunion en fonction de l'ordre du jour.

Au cours de cette réunion, les participants font le point sur l'exécution du marché.

Le titulaire pourra fournir :

- En début de réunion
  - La planification actualisée
  - L'état des recettes et de la facturation
- Après la réunion
  - Le compte rendu de la réunion

Remarque générale : l'Administration doit se prémunir d'une validation tacite des comptes rendus. La validation de ces documents est d'autant plus importante que leur contenu pourra être utilisé vis à vis d'un tiers (réalisateur/intégrateur, Cour des Comptes par exemple).

Exemple de rédaction : *"L'absence de réponse de l'Administration dans le délai indiqué [délai de validation du compte rendu] ne vaut pas validation tacite. Si l'administration ne peut respecter le délai indiqué, elle informe le titulaire de la date à laquelle elle procédera à la validation, et s'engage sur un nouveau délai qu'elle détermine avec le titulaire.*

---

<sup>13</sup> La personne responsable du marché (PRM) au sens de l'article 20 du décret n° 2004-15 du 7/1/2004.



### 5.3.2 Opérations de vérification

Les opérations de vérification portent sur le respect des engagements du titulaire en matière de :

- délais,
- compétences (maîtrise de l'état de l'art, valeur ajoutée, devoir de conseil),
- exhaustivité et qualité des livrables,
- dispositions qualité fixées dans le plan d'assurance qualité et/ou dans la proposition du titulaire,
- dispositions sécurité fixées par l'Administration,
- normes et méthodes.

S'agissant plus particulièrement de la « classe » D, les livrables sont classés en plusieurs catégories :

Catégorie	Nature de l'opération de vérification
Plan de communication	<p>Sur le contenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ exhaustivité,</li> <li>▪ définition des moyens, de la démarche et du calendrier conforme au contexte et permettant de mener correctement les travaux d'information et de communication.</li> </ul> <p>Sur la forme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ qualité rédactionnelle,</li> <li>▪ lisibilité.</li> </ul>
Documents : plaquette de présentation, revue interne, lettre d'information, publication sur intranet / internet, etc.	<p>Sur le contenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pertinence et qualité de l'information transmise en regard de l'avancement du projet et du public visé.</li> </ul> <p>Sur la forme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ qualité rédactionnelle,</li> <li>▪ lisibilité.</li> </ul>
Programme de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contenu adapté au public concerné</li> <li>▪ Bon équilibre entre le volet théorique et le volet pratique</li> </ul>
Sessions de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence des cours et présence des participants à l'aide des feuilles de présence</li> <li>▪ Satisfaction des utilisateurs à l'aide des fiches d'évaluation</li> <li>▪ Satisfaction des responsables hiérarchiques à l'aide d'une enquête de satisfaction visant à apprécier l'atteinte des objectifs visés (capacité à utiliser le logiciel, à former d'autres utilisateurs, etc.)</li> </ul>
Supports de cours	En plus des opérations de vérification inhérentes à tout document, s'assurer du caractère pédagogique du document.
Base école initialisée	Capacité à réaliser les exercices pratiques pendant la formation
Scénarios (cas d'école)	Pertinence et conformité avec le logiciel, les processus métier et le support de cours.
Fiche d'évaluation	Simplicité d'utilisation et pertinence des questions.
Moyens logistiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilité,</li> <li>▪ Fonctionnement correct,</li> <li>▪ Conformité avec la demande ou la description fournie.</li> </ul>
Compte rendu de réunion	<p>Sur le contenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ restitution exhaustive et exacte des décisions et des débats.</li> </ul> <p>Sur la forme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ qualité rédactionnelle,</li> <li>▪ lisibilité.</li> </ul>

### **5.4 Particularités, impacts et points à surveiller si la prestation est réalisée en dehors des locaux du donneur d'ordre**

En plus de la clause de confidentialité, il est recommandé de rédiger un protocole définissant les règles de sécurité des accès (aux sites informatiques), de la communication et de l'échange d'informations (correspondances et documentations sur support papier ou sur support électronique, accès aux bases de données) entre le site de l'Administration et celui du titulaire.

## 6 FICHE SUPPORT (« Classe » E)

### 6.1 Description de la classe "Support"

#### 6.1.1 Définition

Le support couvre l'ensemble des travaux contribuant à permettre aux utilisateurs d'assurer leurs missions en recourant au système d'information.

Le support répond aux questions aussi bien d'utilisation (expliquer l'utilisation d'une fonction de l'application) que fonctionnelles (expliquer l'application d'une règle, d'un contexte). Il peut disposer d'outils de télédiagnostic, voire de téléaction (ex. prise de main à distance).

La maîtrise d'œuvre est chargée de répondre aux questions techniques (par exemple, lorsque l'application bloque ou ne donne pas les résultats attendus).

#### 6.1.2 Description des tâches

Les tâches sont présentées dans un tableau récapitulatif ci-après. Celles qui ne peuvent pas faire l'objet d'une assistance à la maîtrise d'ouvrage sont grisées.

Tâche	Type de livrable	Prix (forfait ou unité d'Œuvre) <small>14</small>
<b>Tâches transverses aux travaux de la « class »e Support</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Organisation du support à l'aide des méthodes et des outils appropriés : modalités et outils d'enregistrement, de traitement et de suivi des appels et courriels, des diagnostics apportés, des solutions mise en oeuvre, des restitutions aux utilisateurs,...</li><li>▪ Application du processus d'escalade : recours à la ligne hiérarchique en cas de défaut persistant</li><li>▪ Préparation du suivi et animation des réunions</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mode opératoire du support (dont le processus d'escalade) et des outils associés dont la trame de questionnement et les différentes fiches événement / incident / résolution incident etc...</li><li>▪ Tableaux de service : nombres d'appels, pourcentage des appels par type, délais d'une prise d'appel téléphonique, délais de traitement, etc...</li><li>▪ Compte-rendu des réunions</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tâches en rappel de la « classe » A :<ul style="list-style-type: none"><li>○ Rôle décisionnel : choix, recette des travaux, périmètre métier de la maîtrise d'ouvrage, organisation des services</li><li>○ Conduite des procédures de consultation (rappel « classe » A) et choix d'un titulaire</li></ul></li></ul>		

<sup>14</sup> A préciser dans le marché pour chaque prestation

Tâche	Type de livrable	Prix (forfait ou unité d' Œuvre) 14
<p><b>Accueil téléphonique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Décroché</li> <li>▪ Présentation</li> <li>▪ Attribution d'un numéro d'enregistrement</li> <li>▪ Raccroché</li> <li>▪ Mise en place de messages d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registre (sur tableur / base informatisée) des appels renseigné avec dates et heures du décroché et du raccroché</li> </ul>	
<p><b>Accueil télématique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ouverture des courriels</li> <li>▪ Attribution d'un numéro d'enregistrement</li> <li>▪ Réponse aux courriels</li> <li>▪ Mise en place de messages d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registre (sur tableur / base informatisée) des courriels renseigné avec dates et heures des arrivées, ouvertures et réponses</li> </ul>	
<p><b>Qualification, tri, distribution des appels / courriels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recueil des éléments à l'aide de la trame de questionnement (cas des appels)</li> <li>▪ Vérification des éléments fournis par l'utilisateur (cas des courriels)</li> <li>▪ Résolution immédiate des cas simples (dit de 1<sup>er</sup> niveau) et/ou information de l'utilisateur (cas des relances ou réclamations d'utilisateurs)</li> <li>▪ Elaboration d'une fiche événement (ou incident)</li> <li>▪ Tri et orientation des appels et courriels en fonction de leur nature avec transmission : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ à la maîtrise d'œuvre pour des questions techniques,</li> <li>○ à des référents métiers ou des formateurs pour les questions d'utilisation ou pour une évolution de l'application,</li> <li>○ à l'administrateur des tables de référence pour l'ajout d'une valeur, etc.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fiche événement remplie à partir des éléments recueillis à l'aide de la trame de questionnement</li> <li>▪ Registre des appels actualisé : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ la nature de l'événement (aide à l'utilisation du logiciel, demande d'évolution, incident logiciel, incident matériel ou d'exploitation...),</li> <li>○ la gravité / priorité</li> <li>○ le service chargé du diagnostic et de la résolution</li> <li>○ la date de transmission à ce service</li> <li>○ la date de clôture si une réponse est apportée immédiatement</li> </ul> </li> <li>▪ Base de connaissances actualisée (recensement et capitalisation des problèmes et des solutions apportées)</li> </ul>	
<p><b>Diagnostic</b> : dialogue, essais et autres opérations permettant de caractériser le problème et d'en déterminer la cause en vue d'y apporter une solution</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse des éléments portés sur la trame de questionnement et le cas échéant, reproduction du contexte en environnement de test</li> <li>▪ Si nécessaire, recueil d'éléments complémentaires (demande de précisions, consultation à distance, déplacement sur site ou autres)</li> <li>▪ Réorientation d'un appel ou d'un courriel en cas d'erreur de tri en phase de pré-diagnostic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fiche événement / incident complétée</li> <li>▪ Registre (ou liste) des appels actualisé (idem ci-dessus)</li> </ul>	

<sup>14</sup> A préciser dans le marché pour chaque prestation

Tâche	Type de livrable	Prix (forfait ou unité d' Œuvre) 14
<b>Résolution, assistance et administration de type techniques</b>		
<p><b>Résolution, assistance et administration de type fonctionnelles ou métiers :</b> indications et/ou actions réalisées pour permettre à l'utilisateur de poursuivre son travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Traitement de l'appel ou du courriel : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Assistance : explications ou indications répondant à la demande de l'utilisateur sans action sur le système d'information</li> <li>○ Mesure palliative : indications et/ou actions ne permettant pas la réapparition du défaut</li> <li>○ Mesure corrective : indications et/ou actions évitant la réapparition du défaut (hors erreur de l'utilisateur)</li> <li>○ Administration des tables de références métiers : explications, indications et/ou actions répondant à la demande de l'utilisateur avec action sur le système d'information (mise à jour du référentiel métier des données : tables, paramètres, éditions ou autres)</li> </ul> </li> <li>▪ Information de l'utilisateur</li> <li>▪ Clôture de l'appel ou du courriel</li> </ul> <p><u>Remarque</u> : en fonction du contexte, ces tâches seront réalisables à distance, par téléaction ou encore par intervention physique sur le site utilisateur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fiche de résolution d'incident / fiche consigne / procédure de téléaction</li> <li>▪ Registre (ou liste) des appels actualisé (idem ci-dessus)</li> <li>▪ Référentiels des données ou des paramètres métiers actualisés</li> <li>▪ Rapport d'intervention sur site</li> <li>▪ Base de connaissances actualisée (recensement et capitalisation des problèmes et des solutions apportées)</li> </ul> <p><u>Remarque</u> : par commodité, le registre (ou liste) d'appels peut regrouper le diagnostic, les actions engagées et leurs résultats.</p>	

## 6.2 Les modalités de consultation et les conditions d'accès en classe "Support"

Il appartient au service concerné de choisir selon les seuils la procédure qu'il retient et de l'appliquer conformément au code des marchés publics.

L'appel d'offres ou, dans la limite des seuils autorisés, les marchés passés selon la procédure adaptée avec publicité et mise en concurrence peuvent être utilisés. Il est rappelé que la rédaction d'un cahier des clauses particulières est obligatoire.

Par ailleurs, l'Administration doit s'assurer de l'impartialité de la société candidate s'agissant de son indépendance quant aux choix mis en œuvre sur le projet d'une part, et vis à vis des autres prestataires (nature de la mission et liens entre les sociétés) d'autre part.

Le donneur d'ordre précisera aux candidats dans **l'avis d'appel public à la concurrence** (AAPC) et dans le **règlement de la consultation** (RC), s'il y a lieu, les restrictions d'accès au regard d'autres prestations intervenant dans le cadre du projet ou de l'opération concerné.

<sup>14</sup> A préciser dans le marché pour chaque prestation

Ainsi, le candidat retenu en assistance maîtrise d'ouvrage (autre qu'un audit) ne doit en aucun cas participer à un marché d'audit général ou portant sur des prestations dont il a ou a eu la charge.

Il est important de préciser dans l'avis d'appel public à la concurrence et dans le règlement de la consultation, ainsi que dans le cahier des clauses administratives particulières, que tout changement de forme juridique ou d'actionnariat d'un candidat ou titulaire intervenant lors de la passation ou l'exécution d'un marché, doit être porté le plus rapidement possible à la connaissance de la personne publique<sup>15</sup> qui pourra ainsi prendre au cas par cas les dispositions utiles.

Ces conseils procèdent de la difficulté à s'assurer de la stricte égalité de traitement entre les différents candidats s'agissant de marchés passés dans le cadre d'un même projet ou d'une même opération.

Un tableau des restrictions d'accès pour une opération qui englobe le projet concerné peut être proposé à titre indicatif. Celui-ci sera adapté à la nature et à l'ampleur du projet concerné :

<b>Candidat (*)</b> <b>Titulaire</b>	Support
Pilotage	Oui
Qualité	Oui
Audit	Non
Etudes en amont d'une réalisation / intégration	Oui
Réalisation / intégration	Oui
Vérification des composants	Oui
Autres études et conduite du changement	Oui
Support	Oui

(\*) La lecture du tableau est la suivante : une société qui candidate aux prestations de support peut être titulaire d'un marché passé, en cours ou à venir portant sur les prestations de pilotage, de qualité, d'audit, etc. (oui = compatible ; non = incompatible)

### ***6.3 Modalités de suivi et de contrôle de la prestation en classe "Support"***

#### ***6.3.1 Modalités et acteurs***

Des réunions de suivi technique et de suivi contractuel sont à programmer selon une périodicité qui peut être adaptée à la nature et à la durée de la prestation.

Pour les prestations découpées en étapes, il est recommandé de maintenir une périodicité de réunion pour le suivi technique, mais les réunions de suivi contractuel peuvent être programmées à la fin de chaque étape.

---

<sup>15</sup> La personne responsable du marché (PRM) au sens de l'article 20 du décret n° 2004-15 du 7/1/2004.

### 6.3.1.1 Objet et acteurs de la réunion de suivi technique

Doivent participer à ces réunions :

- Le ou les chefs de projet pour l'Administration
- Le chef de projet ou le responsable de la mission pour le titulaire

Au cours de cette réunion, les participants traite les sujets suivants :

- Point sur l'organisation de la mission
- Point sur l'avancement de la mission, suivi des délais et jalons
- Pré-validation technique des livrables
- Difficultés rencontrées

L'Administration demande au titulaire de fournir :

- En début de réunion
  - La planification de la mission actualisée
  - Le tableau de bord d'avancement des tâches de la mission (pourcentage d'avancement, écarts sur les délais...)
  - L'état récapitulatif des livrables, des dates de livraison et de recette
  - L'état récapitulatif des documents fournis par l'Administration (en précisant le niveau de confidentialité et le service ou agent émetteur)
- Après la réunion
  - Le compte rendu de la réunion

### 6.3.1.2 Objet et acteurs de la réunion de suivi contractuel

Doivent participer à ces réunions :

- Le représentant de la personne publique<sup>16</sup> pour l'Administration
- Le responsable commercial pour le titulaire

Les responsables techniques de l'Administration et du titulaire peuvent être associés à la réunion en fonction de l'ordre du jour.

Au cours de cette réunion, les participants font le point sur l'exécution du marché.

Le titulaire pourra fournir :

- En début de réunion
  - La planification actualisée
  - L'état des recettes et de la facturation
- Après la réunion
  - Le compte rendu de la réunion

Remarque générale : l'Administration doit se prémunir d'une validation tacite des comptes rendus. La validation de ces documents est d'autant plus importante que leur contenu pourra être utilisé vis à vis d'un tiers (réalisateur/intégrateur, Cour des Comptes par exemple).

Exemple de rédaction : *"L'absence de réponse de l'Administration dans le délai indiqué [délai de validation du compte rendu] ne vaut pas validation tacite. Si l'administration ne peut respecter le délai indiqué, elle informe le titulaire de la date à laquelle elle procédera à la validation, et s'engage sur un nouveau délai qu'elle détermine avec le titulaire."*

---

<sup>16</sup> La personne responsable du marché (PRM) au sens de l'article 20 du décret n° 2004-15 du 7/1/2004.

### 6.3.2 Opérations de vérification

Les opérations de vérification portent sur le respect des engagements du titulaire en matière de :

- délais,
- compétences (maîtrise de l'état de l'art, valeur ajoutée, devoir de conseil),
- exhaustivité et qualité des livrables,
- dispositions qualité fixées dans le plan d'assurance qualité et/ou dans la proposition du titulaire,
- dispositions sécurité fixées par l'Administration,
- normes et méthodes.

S'agissant plus particulièrement de la « classe » E, les livrables sont classés en plusieurs catégories :

Catégorie	Nature de l'opération de vérification
Mode opératoire du support	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ exhaustivité des situations,</li> <li>▪ définition des moyens, des outils et des processus à appliquer en fonction de la situation rencontrée dans le but de suivre et répondre avec efficacité aux demandes des utilisateurs.</li> </ul> Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ qualité rédactionnelle,</li> <li>▪ lisibilité.</li> </ul>
Trame de questionnement	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pertinence des questions par rapport à l'établissement d'un futur diagnostic,</li> <li>▪ facilité d'utilisation et de compréhension pour l'utilisateur interrogé ; s'assurer notamment de la cohérence de l'ordonnancement des questions.</li> </ul> Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ qualité rédactionnelle (clarté de la formulation et vocabulaire adapté),</li> <li>▪ lisibilité.</li> </ul>
Tableau de service	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pertinence et valorisation des indicateurs.</li> </ul> Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ simplicité,</li> <li>▪ lisibilité.</li> </ul>
Registre des appels / courriels	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relevé exhaustif,</li> <li>▪ qualité et actualité des informations.</li> </ul> Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ simplicité,</li> <li>▪ lisibilité.</li> </ul>
Base de connaissances	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilité de l'information</li> <li>▪ Pertinence et qualité des informations enregistrées,</li> <li>▪ Facilité d'accès à l'information (recherches)</li> </ul> Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clarté des explications</li> <li>▪ Rédaction pédagogique</li> </ul>
Référentiel des données et paramètres	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité et disponibilité de la donnée/paramètre,</li> <li>▪ Non régression du fonctionnement.</li> </ul>

Catégorie	Nature de l'opération de vérification
Fiches événements, incidents, résolution incidents et autres	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ restitution correcte et exploitable du contexte, des manipulations utilisateur et du dysfonctionnement constaté,</li> <li>▪ exploitabilité du diagnostic pour résolution de l'incident (le cas échéant) ou capacité à établir un diagnostic à partir des explications et informations fournies,</li> <li>▪ exhaustivité des actions menées pour répondre à la demande de support.</li> </ul> Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ qualité rédactionnelle,</li> <li>▪ lisibilité.</li> </ul>
Rapport d'intervention sur site	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ restitution correcte et exploitable du contexte et du dysfonctionnement constaté,</li> <li>▪ exploitabilité du diagnostic (le cas échéant) ou capacité à établir un diagnostic à partir des informations obtenues sur le site et décrites dans le rapport,</li> <li>▪ exhaustivité des actions menées pour résoudre l'incident.</li> </ul> Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ qualité rédactionnelle,</li> <li>▪ lisibilité.</li> </ul>
Compte rendu de réunion	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ restitution exhaustive et exacte des décisions et des débats.</li> </ul> Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ qualité rédactionnelle,</li> <li>▪ lisibilité.</li> </ul>

#### ***6.4 Particularités, impacts et points à surveiller si la prestation est réalisée en dehors des locaux du donneur d'ordre***

En plus de la clause de confidentialité, il est recommandé de rédiger un protocole définissant les règles relatives à la sécurité des accès (aux sites informatiques), de la communication et de l'échange d'informations (correspondances et documentations sur support papier ou sur support électronique, accès aux bases de données) entre le site de l'Administration et celui du titulaire.



## **Annexe: Comité de rédaction**

Monsieur Cédric SIBEN, sous-directeur de l'Informatique au Ministère de la Justice, président du comité « Services informatiques » du Groupe permanent d'Etudes des Marchés / Informatique et Communication (GPEM/IC),

Madame Dominique NICOLAS, chargée de mission à la sous-direction de l'Informatique au Ministère de la Justice,

Madame Lise BONNET, chef de section « Infrastructures de production » au département « Production et infrastructure informatique » de l'INSEE,

Monsieur Dominique REBIERE, adjoint au Chef de service « Systèmes d'informations, télécommunications et réseaux » de la Communauté Urbaine de Strasbourg,

Madame Sylvie POUSSINES, chef du bureau « Prospective et affaires techniques », Direction des Affaires Juridiques au MINEFI,

Madame Hélène STOCLIN, coordinatrice du GPEM/IC, Direction des Affaires Juridiques du MINEFI.