

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) ²	
Pilotage	Conduite du projet	Pour le groupe de tâches :		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lancement du projet ▪ Définition de l'organisation du projet ▪ Planification des travaux ▪ Animation et pilotage de l'équipe projet ▪ Animation des réunions décisionnelles ▪ Coordination des acteurs ▪ Bilan de fin projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dossier de lancement (opportunité, faisabilité, évaluation, scénarios...) ▪ Plan d'assurance qualité du projet (PAQ) ▪ Tableau de bord ▪ Echancier et planification du projet ▪ Supports de présentation et comptes rendus des réunions ▪ Rapport (bilan de fin de projet) 		
	Suivi de projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Surveillance des indicateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport aux instances décisionnelles ▪ Proposition de plan d'action 	
	Rôle décisionnel : choix techniques, recette des travaux, périmètre métier de la maîtrise d'ouvrage, organisation des services			
	Déclaration à la CNIL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préparation du dossier ▪ Présentation du dossier à la CNIL 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dossier de déclaration 	
	Communication et publicité vers l'extérieur : 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"> ▪ Plaquette de présentation ▪ Publication sur sites intranet / internet 		
	Budget	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluation des coûts ▪ Financement et gestion budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demande budgétaire 	
	Procédures de marchés publics		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"> ▪ Conduite des procédures ▪ Commissions d'appel d'offres (CAO) 		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"> ▪ Rédaction des pièces administratives 		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"> ▪ Dossier de consultation 		

² A préciser dans le marché pour chaque prestation

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

2.2 Les modalités de consultation et les conditions d'accès en classe "Piloté, 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.

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.

² A préciser dans le marché pour chaque prestation

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 publique³ 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 :

Candidat (*) Titulaire	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).

³ 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 publique⁴ 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.

⁴ 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 :

Catégorie	Nature de l'opération de vérification
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"> ▪ exhaustivité du dossier, ▪ compréhension et restitution correcte du contexte, des objectifs et des enjeux, ▪ pertinence et le cas échéant, pérennité des solutions (fonctionnelles, techniques, économiques et organisationnelles). Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"> ▪ qualité rédactionnelle, ▪ lisibilité.
Compte rendu de réunion	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"> ▪ restitution exhaustive et exacte des décisions et des débats. Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"> ▪ qualité rédactionnelle, ▪ lisibilité.
Tableaux de bord	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"> ▪ pertinence et valorisation des indicateurs Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"> ▪ simplicité, ▪ lisibilité.

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.