

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) ¹¹
Tâches transverses (commune à tous les travaux de la classe Conduite du changement) <ul style="list-style-type: none">▪ Préparation et animation de réunions de travail▪ Mise en œuvre de méthodes et d'outils d'aide à la réalisation des travaux	<ul style="list-style-type: none">▪ Compte-rendu des réunions	
<ul style="list-style-type: none">▪ Tâches en rappel de la « classe » A :<ul style="list-style-type: none">○ Rôle décisionnel : choix, recette des travaux, périmètre métier de la maîtrise d'ouvrage, organisation des services○ Conduite des procédures de consultation (rappel « classe » A) et choix d'un titulaire		

¹¹ A préciser dans le marché pour chaque prestation

Tâche	Type de livrable	Prix (forfait ou unité d' Œuvre) 11
<p>Réalisation et exécution d'un plan de communication auprès des acteurs concernés par le projet</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition du plan de communication et organisation de la publicité interne ▪ Initialisation et actualisation des informations portées sur le site intranet / internet ▪ Animation de réunions et/ou séminaires d'information et de présentation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de communication ▪ Plaquette de présentation ▪ Lettre d'information, revue interne ▪ Publication sur site intranet / internet ▪ Document support de réunions et/ou de séminaires d'information et de présentation ▪ Moyens logistiques (salle de réunion ou de séminaire, matériels, repas et hébergement) 	
<p>Formation des services utilisateurs : formation des utilisateurs, des administrateurs fonctionnels, des formateurs, de l'encadrement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition du programme de formation ▪ Réalisation des supports de cours ▪ Initialisation et administration de la base école ▪ Animation des sessions de formation ▪ 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) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme de formation ▪ Sessions de formation ▪ Support utilisé par les formateurs ▪ Support de cours destinés aux stagiaires ▪ Base école initialisée ▪ Scénarios (cas d'école) ▪ Feuilles de présence ▪ Fiches d'évaluation des stages ▪ Moyens logistiques (salle de formation, matériels, repas et hébergement) 	

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.

¹¹ 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 publique¹² 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	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.

¹² 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 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

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

Doivent participer à ces réunions :

- Le représentant de la personne publique¹³ 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.*

¹³ 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	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"> ▪ exhaustivité, ▪ définition des moyens, de la démarche et du calendrier conforme au contexte et permettant de mener correctement les travaux d'information et de communication. Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"> ▪ qualité rédactionnelle, ▪ lisibilité.
Documents : plaquette de présentation, revue interne, lettre d'information, publication sur intranet / internet, etc.	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"> ▪ pertinence et qualité de l'information transmise en regard de l'avancement du projet et du public visé. Sur la forme : <ul style="list-style-type: none"> ▪ qualité rédactionnelle, ▪ lisibilité.
Programme de formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contenu adapté au public concerné ▪ Bon équilibre entre le volet théorique et le volet pratique
Sessions de formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence des cours et présence des participants à l'aide des feuilles de présence ▪ Satisfaction des utilisateurs à l'aide des fiches d'évaluation ▪ 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.)
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"> ▪ Disponibilité, ▪ Fonctionnement correct, ▪ Conformité avec la demande ou la description fournie.
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.

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.