



CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIERES

Agence Française de Développement
5, rue Roland Barthes
75598 Paris Cedex 12 - RCS PARIS B 775 665 599
Téléphone : + 33 (0)1 53 44 31 31

Objet de l'accord cadre

**« ACCORD CADRE CONSEIL EN TRANSFORMATION ET ORGANISATION
(MARCHES SUBSEQUENTS ET BON DE COMMANDES)
dans le cadre de la transformation du groupe AFD »**

SOMMAIRE

ARTICLE 1.	Présentation du groupe AFD.....	3
ARTICLE 2.	Présentation des Services Prescripteurs	3
ARTICLE 3.	Contexte	5
ARTICLE 4.	Objet du marché	7
4.1	Durée de l'accord cadre.....	7
4.2	Nombre d'attributaires par lot	8
4.3	Données financières et volumétrie de la période 2025-2029	8
ARTICLE 5.	Prestation attendue dans le cadre de la présente consultation.....	8
5.1	Exigences techniques et fonctionnelles	8
5.1.1	Type de prestation et durée des prestations	8
5.1.2	Description des lots et des compétences attendues	9
5.1.3	Méthodologie attendue.....	15
5.2	Livrables	15
5.2.1.	Exemples de livrables attendus	15
5.2.2.	Processus de validation des livrables	15
5.2.3.	Critères de validation des livrables	16
5.3	Modalités et exigences particulières de réalisation	16
5.4	Conditions de livraison/d'exécution et interlocuteurs	18
ARTICLE 6.	Contraintes imposées par l'AFD.....	19
6.1	Usage de la langue française	19
6.2	Accès du personnel du prestataire	19
ARTICLE 7.	Moyens mis à disposition du Prestataire.....	19

ARTICLE 1. Présentation du groupe AFD

Le groupe Agence française de développement (AFD) est un établissement public qui finance, accompagne et accélère les transitions vers un monde plus juste et durable. Plateforme française d'aide publique au développement et d'investissement de développement durable, nous construisons avec nos partenaires des solutions partagées, avec et pour les populations du Sud.

Nos équipes sont engagées dans plus de 4 000 projets sur le terrain, dans les Outre-mer et dans 115 pays, pour les biens communs de l'humanité – le climat, la biodiversité, la paix, l'égalité femmes-hommes, l'éducation ou encore la santé. Nous contribuons ainsi à l'engagement de la France et des Français en faveur des Objectifs de développement durable. Pour un monde en commun.

Au moyen de subventions, de prêts, de fonds de garantie ou de contrats de désendettement et de développement, l'AFD finance des projets, des programmes et des études et accompagne ses partenaires du Sud dans le renforcement de leurs capacités. L'entité AFD soutient (www.afd.fr) accompagne les structures publics et parapublics.

Sa filiale **Proparco** (www.proparco.fr), qui compte aussi des actionnaires privés, finance le secteur privé. Son rôle est de stimuler les investissements et les marchés en effectuant des opérations financières bancaires, en dette, garantie donnée ou prise de participation, à la fois financièrement rentables et utiles au développement des pays concernés. Elle intervient pour cela très souvent en partenariat avec d'autres bailleurs (co-financement/ co-investissements).

L'AFD et Proparco, au regard du Code Monétaire et Financier français, sont des sociétés de financement, soumise à toutes les obligations de la réglementation bancaire.

Acteur interministériel de la coopération technique internationale, **Expertise France** (www.expertisefrance.fr) rejoint le groupe AFD le 1er janvier 2022. Deuxième agence par sa taille en Europe, elle conçoit et met en œuvre des projets qui renforcent durablement les politiques publiques dans les pays en développement et émergents. Elle intervient sur des domaines clés du développement et contribue aux côtés de ses partenaires à la concrétisation des objectifs de développement durable (ODD).

L'AFD collabore également avec les réseaux académiques français et internationaux pour alimenter les débats et réflexions prospectives sur le développement.

Elle assure la gestion du **Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM)**, qui cofinance des projets conciliant environnement et développement.

L'ensemble des informations relatives à l'AFD, et notamment sa Charte d'Ethique que le prestataire est fortement invité à consulter, sont accessibles sur le lien suivant : www.afd.fr

ARTICLE 2. Présentation des Services Prescripteurs

L'accord cadre est prévu pour l'ensemble du groupe AFD et à ce titre 3 principales structures prescriptrices issues d'entités distinctes du groupe sont identifiées.

1. AFD – Département Transformation et Projet d'Entreprise (TPE)

Le Département TPE est chargé de l'animation de la transformation du groupe AFD et du pilotage de son projet d'entreprise.

Ses principales missions sont les suivantes :

- animer et piloter le projet d'entreprise du groupe AFD ;
- impulser, coordonner et animer, plus largement, la transformation stratégique interne du groupe AFD ;
- créer une dynamique d'engagement collectif ;
- développer une culture de l'efficacité interne et de l'amélioration continue.

A ce titre, le département :

- actualise et pilote l'opérationnalisation de la feuille de route de transformation interne du groupe ;
- coordonne et anime le dispositif de conduite du changement associé, y compris la communication autour du projet d'entreprise ;
- anime le dispositif de gouvernance du projet d'entreprise ;
- développe la culture et les modes de transformation, d'efficacité des processus, d'amélioration continue et de conduite du changement ;
- conçoit, ajuste et pilote les efforts de transformation du projet d'entreprise ;
- s'assure de l'efficacité des processus de l'entreprise ;
- pilote et pérennise la création de valeur des programmes constitutifs du projet d'entreprise ;
- accompagne les métiers qui souhaitent faire évoluer leur organisation ou leurs modes de fonctionnement, dans le cadre de (i) l'amélioration de leur efficacité, (ii) d'évolutions de périmètre, (iii) d'évolutions réglementaires ou (iv) pour prendre en compte les impacts d'évolution du Système d'Informations sur l'organisation ;
- gère directement un portefeuille de projets organisationnels transverses et assure leur mise en œuvre ; cette activité est conduite prioritairement en appui des projets inclus dans la feuille de route du « projet d'entreprise » ;
- pilote la performance dans ces domaines ;
- anime et valide la mise à jour du référentiel des processus métiers de l'AFD et du Manuel de l'Organisation et des Procédures, notamment en administrant le MOP et en assurant le secrétariat du COMOP ;
- anime le dispositif KITE et assure le secrétariat de sa gouvernance ;
- assure le secrétariat du CORES ;
- anime et pilote l'activité du réseau des acteurs de la transformation interne.

Dans ce cadre, la direction de certains programmes de transformation majeurs est logée chez TPE, notamment le programme FabRIk (schéma directeur des systèmes d'information pour les fonctions Finance et Risques de l'AFD et Proparco), le Programme Nouveau Siège (« PNS », projet immobilier du Groupe AFD) et OPERATIONS (schéma directeur des systèmes d'information pour les activités opérationnelles de l'AFD et Proparco).

2. PROPARCO – Division Projets et Efficacité Métiers (PEM)

La seconde structure prescriptrice est la division Projets et Efficacité Métiers (PEM) de Proparco, rattachée au département Accompagnement à la Transformation de Proparco (ACT).

La PEM, en collaboration avec les structures opérationnelles et fonctionnelles de PROPARGO, s'assure que l'organisation, le fonctionnement des processus et les outils informatiques sont un levier d'efficacité pour la structure.

A ce titre elle a pour mission de (i) travailler sur la transformation des modes de fonctionnement de Proparco, (ii) piloter et/ou de mettre en œuvre des projets d'organisation ou d'amélioration de la performance des processus au sein de Proparco, (iii) animer la mise à jour des procédures de Proparco et (iv) assurer l'appui à maîtrise d'ouvrage des projets informatiques impliquant Proparco.

Elle est composée de chargés de mission internes, tous formés à la méthodologie Lean-Six Sigma et d'appuis externes.

3. EXPERTISE France – Direction des Fonctions Transversales (DFT)

Troisième structure prescriptive, le Département de la Transformation, rattaché à la Direction générale d'Expertise France, couvre les missions suivantes :

- Pilotage global du plan de transformation de l'Agence
- Pilotage de projets de transformation prioritaires pour l'Agence
- Appui à la mise en œuvre des projets de transformation prioritaires pour l'Agence : design organisationnel, modélisation et optimisation de processus, cohérence fonctionnelle, accompagnement aux changements, etc.
- Contribution à la mise en œuvre du projet d'entreprise Groupe piloté par le département Transformation et Projet d'Entreprise de l'AFD

Son périmètre d'actions couvre les transformations organisationnelles ainsi que les transformations digitales.

ARTICLE 3. Contexte

La nouvelle stratégie du groupe AFD, au cœur de cette double urgence géopolitique et solidaire, entend consolider les acquis de la précédente et amplifier notre action à l'horizon 2030. Elle sert les objectifs du contrat d'objectifs et de moyens avec l'État et guide le plan de transformation de l'entreprise CAP27, comme présenté dans la postface à ce document.

Cette nouvelle stratégie dessine la zone de pertinence que nous servons, qu'expriment les quatre engagements suivants :

- Notre premier engagement, c'est de nous placer résolument « du côté des autres », un engagement d'attention, de respect et d'intelligence géographique, de façon à comprendre au mieux les contextes en évolution dans lesquels nous sommes appelés à agir, et à différencier notre action en fonction des enjeux et besoins spécifiques des pays et territoires et à œuvrer pour des partenariats de confiance avec nos clients. Il s'agit d'investir davantage l'économie politique des territoires où nous sommes appelés à intervenir et de tisser des liens avec le plus grand nombre d'acteurs de ces sociétés, s'ils le souhaitent et au-delà des seuls gouvernements. L'agenda de Ouagadougou guide ainsi, depuis novembre 2017, notre action en Afrique. Du côté des autres mais également conscients de notre histoire, nos réussites comme de nos échecs, instruits de la trajectoire de notre propre pays et des défis pour la réaliser, y compris par une coopération internationale plus active. Du côté des autres pour toujours mettre nos clients au centre ;

- Notre deuxième engagement est un engagement de qualité et d'impact, pour devenir « la première banque publique de développement 100 % ODD », dont le financement, les opérations et la gestion seront alignés sur l'agenda 2030. En veillant à accompagner nos clients dans leurs trajectoires de développement durable, en maximisant les impacts positifs de nos appuis selon trois axes – la protection du climat et de la nature, la réduction des inégalités et des vulnérabilités multidimensionnelles et le développement institutionnel et démocratique – et à éviter toute nuisance significative sur aucun d'entre eux. Fort de ce principe, notre Groupe mobilisera l'ensemble de ses expertises et celles de ses partenaires pour co-construire des solutions de développement durable adaptées à chaque contexte;
- Enfin, parce qu'il faut toujours veiller à ce que les moyens soient commensurables aux ambitions, notre troisième engagement est un engagement de rassemblement, d'amplification et d'entraînement pour devenir « une plateforme de mobilisation » du plus grand nombre de partenaires désireux de contribuer avec la France à l'action de développement international et à l'atteinte des ODD. En France d'abord, en Europe aussi, et partout dans le monde, Selon trois dimensions complémentaires : la mobilisation financière, la mobilisation citoyenne et la mobilisation des expertises et des savoirs. Pour contribuer à bâtir une vaste architecture internationale de l'investissement solidaire et durable, dont le mouvement Finance in Common (FiCS) est la préfiguration.
- Au fond, et c'est notre quatrième engagement, il s'agit de « tenir la promesse du Groupe AFD », augmenté avec l'intégration d'Expertise France depuis le 1er janvier 2022 et avec la nouvelle stratégie de Proparco. En combinant tous les outils de notre nouveau groupe à leur service, nous nous engageons à donner la priorité à nos clients et partenaires en nous adaptant à leurs besoins. Unique dans l'écosystème international du financement du développement, notre Groupe dispose en effet désormais des capacités combinées d'une institution financière dédiée au secteur public comme au secteur privé et d'une agence de coopération technique et d'expertise, lui permettant de couvrir le spectre complet des politiques publiques et des acteurs, auxquelles viennent s'ajouter notre centre de formation et notre capacité de recherche, d'innovation et d'animation du débat public. La consolidation du groupe AFD et la recherche des synergies sont la priorité des prochaines années.

Afin de mettre en oeuvre sa nouvelle stratégie, une feuille de route pour la transformation du Groupe à l'horizon 2027 a été définie, CAP27. CAP27 vient apporter de la puissance ou compléter des initiatives et projets déjà engagés dans les trois entités du Groupe AFD.

La dimension groupe de CAP27 se reflète notamment dans la gouvernance adoptée qui se décline par :

- un sponsoring de la feuille de route au niveau des directions générales des trois entités ;
- des programmes sponsorisés par des membres des Comex (comités exécutifs) des trois entités ;
- une mise en oeuvre des transformations par les sachants au sein des équipes métiers des trois entités.

En réponse aux quatre engagements stratégiques, trois enjeux ont été définis comme réponse directe à la réalisation du POS V. Ils sont pris en compte par trois programmes :

- « Performance et dynamiques groupe », en réponse à l'enjeu de « faire groupe ». Pour augmenter les synergies au sein du Groupe et mutualiser la gestion du Groupe pour plus d'efficacité (organisationnelle, opérationnelle, financière et ressources humaines) ;
- « Redevabilité, expertise et cohérence ODD », en réponse à l'enjeu « 100 % ODD ». Pour permettre au groupe de devenir la première institution de développement 100 % ODD ;

- « Confiance clients et partenaires », en réponse aux enjeux « mobilisation » et « du côté des autres ». Pour permettre au groupe de devenir une plateforme de mobilisation capable de répondre au plus près aux besoins de ses clients et partenaires.

La réalisation des engagements stratégiques nécessite par ailleurs l'amélioration de notre fonctionnement interne. Ceci est traité par les programmes suivants :

- « Mieux travailler ensemble », pour transformer notre environnement de travail et nos modes de faire et pour favoriser le bien-être des agents et la collaboration au sein du groupe ;
- « FabRIk », « OpéraSlons » et « Securis », trois programmes informatiques pour doter le groupe de systèmes d'information répondant à ses enjeux stratégiques et lui permettant de mener ses activités de manière efficace et sécurisée ;
- « Austerlitz », le programme du nouveau siège du Groupe AFD, pour permettre au groupe de gagner en qualité de vie et conditions de travail (QVCT), en synergie interne et en attractivité avec un programme exemplaire.

La réalisation de chaque programme passe par des projets à mettre en œuvre à l'échelle des trois entités pour atteindre les enjeux et objectifs fixés. Ils seront déployés en mobilisant les expertises pertinentes au sein des métiers et en accompagnant les équipes dans l'appropriation des changements. Dans le cadre de chaque programme, une attention forte sera portée au suivi des résultats chemin faisant et au fait que les changements mis en œuvre apportent réellement les bénéfices escomptés.

Le contenu détaillé de chaque programme et son avancement seront mis à disposition de manière régulière au cours des prochaines années via les différents canaux de communication du Groupe et à l'occasion de temps forts dédiés.

L'objet des présentes prestations est donc la mobilisation de consultants externes en organisation et en transformation, pouvant être en mesure de répondre aux besoins du Groupe AFD et l'accompagner dans sa transformation.

ARTICLE 4. Objet du marché

Le présent accord-cadre a pour objet la sélection de prestataires auxquels seront confiées des missions de conseil à la survenance du besoin, relatif à des prestations de conseil détaillées ci-après pour la période 2025-2029.

Les objectifs du Groupe AFD avec cet appel d'offres sont multiples :

- Etablir un référencement de plusieurs cabinets de conseil sur les sites du Groupe AFD ;
- Bénéficier des meilleures compétences à des coûts optimisés ;
- Sécuriser opérationnellement et juridiquement les prestations ;
- Bénéficier de flexibilité avec les cabinets afin de répondre aux spécificités de son activité.

4.1 Durée de l'accord cadre

Les prestations dans le cadre du marché se dérouleront sur une période de quatre ans à compter du dernier trimestre 2025 (date prévisionnelle de démarrage), sur la base d'une période ferme de un (1) ans.

L'accord-cadre pourra être reconduit au maximum trois (3) fois, pour une durée de un an, sans que sa durée maximale ne puisse dépasser quatre (4) ans

Les prestations seront fournies dans le cadre d'un contrat cadre à marchés subséquents de type multi-attributaires et à bons de commandes

4.2 Nombre d'attributaires par lot

Le nombre indiqué mentionne le nombre maximum de candidats qui seront retenus sur le lot concerné.

Lot	Désignation	Nb attributaires
1	Evolution des processus	5
2	Evolution de l'organisation interne et transformation culturelle	5

Lors des consultations sur les missions précises, seules les entreprises avec lesquelles un contrat-cadre sera signé pour un lot concerné recevront le cahier des charges. C'est donc une consultation restreinte aux titulaires du lot.

4.3 Données financières et volumétrie de la période 2025-2029

Le volume maximal de la prestation dans le cadre du futur marché est estimé à :

	Description	Total
Lot 1	Evolution des processus	10 000 000 € HT
Lot 2	Evolution de l'organisation interne et transformation culturelle	10 000 000 € HT
	TOTAL (montant maximum)	20 000 000 € HT

ARTICLE 5. Prestation attendue dans le cadre de la présente consultation

Le marché est un marché de service portant sur des prestations intellectuelles de type :

- Amélioration des processus-métiers et mise en place de nouveaux processus-métiers
- Accompagnement à la définition et à la mise en place de nouveaux schémas organisationnels et conduite du changement dans les projets de transformation (organisationnelle, processus...).

Les méthodologies à retenir pour chaque prestation seront définies au cas par cas, pour chaque marché subséquent.

Chaque lot peut nécessiter des travaux en lien avec un des autres lots : C'est le thème majeur du besoin qui primera pour déterminer le lot du marché subséquent concerné et un seul appel d'offres couvrira l'ensemble du besoin.

5.1 Exigences techniques et fonctionnelles

5.1.1 Type de prestation et durée des prestations

Les prestations attendues dans cet appel d'offres sont des assistances techniques, principalement réalisées dans les locaux du Groupe AFD sur ses sites parisiens, pour des durées allant de quelques semaines à plusieurs mois en fonction des besoins du Groupe AFD.

La durée de chaque mission ainsi que les délais d'exécution associés seront définis dans chaque marché subséquent.

L'unité de mesure de la prestation réalisée peut être (au choix et à préciser dans le marché subséquent):

- La journée d'activité de la ressource (permettant de produire les livrables attendus) ;
- La réalisation des livrables en temps donné (sous forme de forfait, avec obligation de résultat).

5.1.2 Description des lots et des compétences attendues

En Marchés Subséquents :

Le ou les profils de ce lot seront mobilisés via un marché subséquent envoyé par le groupe AFD. Le marché précisera la mission et les livrables impératifs à fournir par le prestataire s'il y en a.

En Bons de Commandes :

Les prestations seront exécutées en partie par bons de commande. Il s'agit des prestations en régie revêtant un caractère urgent, notamment celles comportant une nécessité de démarrage de la prestation sous 2 semaines.

Lot 1 : Evolution des processus

L'ensemble des actions listées peuvent s'inscrire dans le cadre de démarche structurée d'amélioration continue et/ou de changements d'outils informatiques.

Ce lot consiste en l'accompagnement des structures émettrices dans l'amélioration de leurs processus existants ou dans l'élaboration de nouveaux processus. Les accompagnements peuvent notamment couvrir ces sujets (liste non limitative) :

- Réaliser des Benchmark sur le fonctionnement d'entités comparables à l'AFD ;
- Effectuer un diagnostic approfondi des processus existants afin d'identifier les niveaux de performance constatés, les dysfonctionnements et irritants internes au processus, leur niveau d'outillage informatique, les non-qualités constatées, la fréquence des anomalies, les insatisfactions des bénéficiaires, les temps passés à la réalisation de tout ou partie du processus, l'émergence de nouvelles attentes des bénéficiaires, ...
- Déterminer les principaux axes d'amélioration des processus (y compris les leviers digitaux), les niveaux de performance attendus et en définir les priorités
- Définir et modéliser les processus-cibles en fonction des objectifs d'optimisation poursuivis et déterminer les RACI-cibles associés
- Effectuer une analyse des écarts avec la cible afin d'identifier les leviers d'actions les plus efficaces
- Identifier les évolutions informatiques nécessaires et les processus éligibles à l'automatisation
- Formaliser les modes opératoires et les procédures
- Accompagner la mise en œuvre des changements : construction du narratif, analyse d'impacts des changements, définition et mise en œuvre de la stratégie de communication, définition des modalités de mise en capacités des équipes (sensibilisations, formations, etc.)
- Accompagner les métiers responsables des nouveaux processus dans la construction et la mise en place d'outils de pilotage des processus

Dans le cadre de projets processus : définir la stratégie et mener les actions de conduite du changement auprès des collaborateurs afin de garantir le succès des transformations impulsées. Les accompagnements peuvent notamment couvrir ces sujets (liste non limitative) :

- Définir la stratégie de conduite du changement :
 - o Cadrer les travaux d'accompagnement du changement

- Définir le plan d'action (identification des parties prenantes, des leviers et des contraintes, évaluation des gains, analyse d'impacts dont impacts humains, stratégie de communication, plan de déploiement, instances sociales ...)
- Déployer de manière opérationnelle la stratégie de conduite du changement:
 - Construire et « outiller » la formation (plan de formation, conception des supports, organisation et animation des sessions, accompagnement du terrain)
 - Créer les livrables de communication et mettre en œuvre la stratégie de communication
 - Suivre et piloter le plan d'accompagnement du changement
- Animer un réseau d'ambassadeurs ou de relais dans les équipes impactées :
 - Organiser et animer des groupes de travail visant à recueillir les besoins des utilisateurs, à définir les orientations d'un projet ou à partager les bonnes pratiques
- Piloter les actions et les résultats de la conduite du changement :
 - Mesurer les résultats des actions de conduite du changement (retours d'expérience, enquêtes de satisfaction, suivi d'indicateurs de performance)

Dans le cadre de projets portant sur l'innovation et/ou le numérique au sens large (digitalisation, Datas, IA, RPA...) :

- Piloter et/ou contribuer à l'évolution de la culture de l'innovation et/ou au numérique au sein du Groupe :
 - Concevoir et exécuter des projets d'innovation ou numérique au service de l'amélioration du fonctionnement interne du Groupe,
 - Organiser et animer des démarches d'innovation participative (ex: challenges, hackathons, etc.),
 - Participer à l'identification d'idées créatrices de valeur,
 - Accompagner les porteurs d'idées ("change makers") dans le prototypage, le test et la réalisation de leurs idées.

Description des compétences attendues et profils

Profil Processus		Junior	Senior	Expert
Expérience en création, optimisation et déploiement de processus		>=4 ans Correspond à la bonne maîtrise des techniques décrites permettant leur application en toute autonomie et une capacité de conception à l'échelle d'une composante d'un projet	>=8 ans Idem + Correspond à la capacité de conception à l'échelle d'un projet Capacité d'interaction à l'échelle du projet et des membres de son COPIL Capacité à former	>=12 ans Idem + Correspond à la capacité de conception dans le cadre de projets / programmes complexes + la capacité de former / coacher Capacité d'interaction à l'échelle des membres du COMEX de l'AFD et de ses filiales Capacité à former les formateurs / coacher

Animation d'atelier en présentiel et en distanciel	Maîtrise des techniques et expérience effective d'animation en présentiel et distanciel (Klaxoon)		
Analyse de processus, démarche d'amélioration continue, de résolution de problème	Maîtrise des méthodes et expérience effective Certification Green Belt en Lean Six Sigma est un plus	+ Certification Black Belt en Lean Six Sigma	
Définition de processus dans le cadre de projets SI	Capacité à exprimer des besoins d'évolutions fonctionnelles dans les SI, à assurer un rôle de référent métier ; à coordonner des phases de recette utilisateur		
Formalisation de processus et de procédure	Maîtrise et expérience effective sous powerpoint et VISIO Maîtrise de la norme BPMN		
Construction de tableaux de bord	Capacité à définir des indicateurs Maîtrise des outils de reporting (PowerBi...)		
Conduite du changement : analyse et planification	Réalisation d'études d'impact : analyse d'écart et valorisation des gains ; analyse des parties prenantes... Définition d'une stratégie et d'accompagnement au changement et déclinaison en plan d'action opérationnel	+ Capacité avérée à prendre en charge la gestion du changement dans un projet	
Conduite du changement : mise en œuvre	Réalisation de supports et d'actions de formations, d'accompagnements et d'actions de communication présentielles et digitales Pilotage de la mise en œuvre d'un plan de changement et mesure des résultats Réalisation de RETEX	+ Capacité à coacher l'ensemble de l'équipe projet pour réaliser de l'accompagnement au changement dans toutes les phases du projet	

Gestion de projet	Maîtrise des techniques de planification et de pilotage de projet	+ Certification en gestion de projet et/ou maîtrise des méthode Agile est un plus	
Prise de décision	Préparation et animation de comité de pilotage Préparation et appui à la prise de décision		
Innovation et numérique (digitalisation, IA, RPA...)	Expérience effective de démarche d'innovation et/ou de numérique Maîtrise technique des outils associée		
Connaissance du secteur bancaire (cadre réglementaire, activités opérationnelles, fonctions support...) et/ou de l'aide au développement	X	X	X

Lot 2 : Evolution des organisations internes

Ce lot consiste en l'accompagnement des structures émettrices dans leurs évolutions organisationnelles. Par évolutions organisationnelles il est entendu à la fois un changement de rattachement, hiérarchique ou fonctionnel, ou un changement du périmètre de responsabilité.

Dans le cadre de ce lot, les travaux auront des composantes processus et accompagnement au changement mais l'intention première concernera une évolution organisationnelle. Il pourra être attendu du ou des prestataires retenus un niveau de compétence significatif sur ces deux axes.

Les accompagnements peuvent notamment couvrir ces sujets (liste non limitative)

- Réaliser des Benchmark sur l'organisation d'entités comparables à l'AFD ;
- Les réflexions amonts sur les cibles organisationnelles possibles, s'appuyant sur des pratiques de marchés
- L'analyse de l'existant : organisation, dimensionnement, périmètre d'activité, outils informatiques, efficacité, qualité de vie au travail...
- La constitution et l'animation de groupe de réflexion (responsables, opérationnels ou mixtes) en vue de co-construire des scénarios et une évolution organisationnelle
- La mesure des impacts (humains et compétences, outils et processus, culture et finalité, client et satisfaction) d'une cible organisationnelle
- La préparation des présentations obligatoires devant les IRP
- La mobilisation et l'accompagnement du collectif vers la cible organisationnelle
- La structuration et le pilotage de tout ou partie d'un projet d'évolution organisationnelle

Dans le cadre de projets d'organisation : définir la stratégie et mener les actions de conduite du changement auprès des collaborateurs et des organisations afin de garantir le succès des

transformations impulsées. Les accompagnements peuvent notamment couvrir ces sujets (liste non limitative) :

- Définir la stratégie de conduite du changement :
 - o Cadrer les travaux d'accompagnement du changement
 - o Définir le plan d'action (identification des parties prenantes, des leviers et des contraintes, évaluation des gains, analyse d'impacts dont impacts humains, stratégie de communication, plan de déploiement, instances sociales...)
- Déployer de manière opérationnelle la stratégie de conduite du changement:
 - o Construire et « outiller » la formation (plan de formation, conception des supports, organisation et animation des sessions, accompagnement du terrain)
 - o Créer les livrables de communication et mettre en œuvre la stratégie de communication
 - o Suivre et piloter le plan d'accompagnement du changement
- Animer un réseau d'ambassadeurs ou de relais dans les équipes impactées :
 - o Organiser et animer des groupes de travail visant à recueillir les besoins des utilisateurs, à définir les orientations d'un projet ou à partager les bonnes pratiques
- Piloter les actions et les résultats de la conduite du changement :
 - o Mesurer les résultats des actions de conduite du changement (retours d'expérience, enquêtes de satisfaction, suivi d'indicateurs de performance)

En termes de pilotage et de mise en œuvre des transformations culturelles :

- Identifier et accompagner les impacts culturels des transformations du Groupe :
 - o Identifier les impacts spécifiques d'un projet ou d'un portefeuille de projets en terme d'évolution de la culture d'entreprise,
 - o Définir la stratégie de conduite du changement adaptée à ces enjeux spécifiques,
 - o Déployer et mettre en œuvre l'ensemble des actions associées,
 - o Piloter et mesurer les résultats.

Description des compétences attendues et profils

Profil Processus	Junior	Senior	Expert
Expérience dans la conception et mise en œuvre de projets d'évolution organisationnelle ou de transformation culturelle	>=4 ans Correspond à la bonne maîtrise des techniques décrites permettant leur application en toute autonomie et une capacité de conception à l'échelle d'une composante d'un projet	>=8 ans Idem + Correspond à la capacité de conception à l'échelle d'un projet Capacité d'interaction à l'échelle du projet et des membres de son COPIL Capacité à former	>=12 ans Idem + Correspond à la capacité de conception dans le cadre de projets / programmes complexes Capacité d'interaction à l'échelle des membres du COMEX de l'AFD et de ses filiales Capacité à former les formateurs / coacher
Animation d'atelier en présentiel et en distanciel	Maîtrise des techniques et expérience effective d'animation de groupe	+ la formation au design thinking est un plus	

	de travail en présentiel et distanciel (Klaxoon)		
Démarches d'analyse de l'existant et de construction d'organisations cibles	Audit et Modèles organisationnels Définition de RACI	+ Connaissance de modèles organisationnel « libérés », agile,	+ Formation en design organisationnelle, en organisation des entreprises publics ou privées, en innovation managériale est un plus
Conduite du changement : analyse et planification	Réalisation d'études d'impact : analyse des parties prenantes... Définition d'une stratégie et d'accompagnement au changement et déclinaison en plan d'action opérationnel	+ Capacité avérée à prendre en charge la gestion du changement dans un projet	+ Capacité avérée à construire une stratégie d'accompagnement au changement ou de transformation culturelle tenant compte du contexte de l'entreprise et des contraintes opérationnelles de mobilisation des ressources
Conduite du changement : mise en œuvre	Réalisation de supports et d'actions de formations, d'accompagnements et d'actions de communication présentielles et digitales Pilotage de la mise en œuvre d'un plan de changement et mesure des résultats Réalisation de RETEX	+ Capacité à coacher l'ensemble de l'équipe projet pour réaliser de l'accompagnement au changement dans toutes les phases du projet	
Pédagogie et comportement	Capacité à expliquer le sens du changement, la nature de la culture et faire preuve de pédagogie sur les outils mobilisés pour accompagner le changement	+ Excellentes capacités de négociation et grande force de persuasion	+ Capacité à mettre en place une cartographie et une stratégie des alliés pour faire aboutir la transformation
Expertise en transformation culturelle		Formation, ou expérience d'utilisation, des sciences cognitives ou de processus de créativité est un plus	Expérience dans la transformation d'un réseau international est un plus F Certification en coaching, formation en sociologie ou en psychologie ou en RH est un plus

Gestion de projet	Maîtrise des techniques de planification et de pilotage de projet	+ Certification en gestion de projet et/ou maîtrise des méthode Agile est un plus	
Prise de décision	Préparation et animation de comité de pilotage Préparation et appui à la prise de décision		
Connaissance du secteur bancaire (cadre réglementaire, activités opérationnelles, fonctions support...) et/ou de l'aide au développement			

5.1.3 Méthodologie attendue

Les prestataires devront se conformer aux méthodes existantes et au formalisme des documents du Groupe AFD. Ils pourront toutefois proposer des démarches jugées plus adaptées pour mener à bien leurs activités, en accord avec le responsable de la mission.

Les méthodologies à retenir pour chaque prestation seront définies au cas par cas, pour chaque marché subséquent.

Par ailleurs, dans le cadre de l'exercice de leur mission, ils attacheront une attention particulière aux facteurs-clés qui favorisent la compréhension de leurs livrables par le plus grand nombre.

5.2 Livrables

5.2.1. Exemples de livrables attendus

Les prestataires devront produire l'ensemble des livrables pertinents dans le cadre de leur mission.

La nature et la liste définitive seront indiquées dans les marchés subséquents, et à titre indicatif voici les livrables types attendus :

- Livrables requis dans le cadre de la méthodologie de projet interne (charte projet, plan de management des risques, analyses d'impacts des transformations, supports de comités, retour d'expériences, etc.)
- Comptes rendus d'ateliers, de réunion et de comité
- Livrables propres à chaque projet (par exemple : diagnostic, benchmark, target operating model, plan de communication, plan de contrôle, logigramme, etc.)

5.2.2. Processus de validation des livrables

Les livrables devront être communiqués par le prestataire au fil de l'eau. A réception, le Groupe AFD aura 10 jours ouvrés pour les valider ou communiquer ses commentaires.

Le Prestataire aura 5 jours ouvrés pour prendre en compte les remarques formulées et proposer une nouvelle version du livrable.

Les livrables seront validés par le responsable de la mission ou toute autre personne désignée par celui-ci.

5.2.3. Critères de validation des livrables

La qualité des livrables sera évaluée à l'aune des critères suivants :

- Pertinence du contenu des livrables
- Attention apportée à la forme (orthographe, présentation, etc.)
- Caractère opérationnel des livrables
- Caractère pédagogique des livrables

La validation du livrable dans un projet en mode forfaitaire devra faire l'objet d'une notification explicite écrite par l'AFD.

Pour les prestations réalisées en journée d'activité, il est demandé qu'un CRA (compte-rendu d'activité) soit envoyé pour chaque consultant à chaque fin de mois à l'interlocuteur du Groupe AFD et soit validé par écrit par ce dernier.

5.3 Modalités et exigences particulières de réalisation

Les prestataires interviendront suivant les modalités prévues dans les bons de commande. Tous leurs livrables devront être stockés sur les serveurs du groupe AFD et être accessibles à tout moment.

Gouvernance

Un comité stratégique de la prestation sera mis en place de fréquence annuelle ou sur demande. Il aura pour objectif de faire un bilan qualitatif et quantitatif de l'année passée, avec le soumissionnaire et les interlocuteurs du Groupe AFD en charge de suivre le présent marché.

Ces points seront des moments privilégiés d'échanges afin de partager les actualités des Parties et perspectives de développement. Ils seront également l'occasion de faire une revue chiffrée du partenariat, de s'assurer du bon déroulement des prestations via une évaluation globale annuelle, d'identifier les éventuelles difficultés opérationnelles rencontrées dans l'exécution des prestations, d'échanger sur la qualité des livrables..

Pour chaque comité, le support de présentation sera à envoyer au Groupe AFD 48h à l'avance.

Pour chaque comité, un compte-rendu de réunion sera réalisé sous 48h par le soumissionnaire. Il sera validé dans les meilleurs délais par le Groupe AFD. Passé un délai de 5 jours, si aucun commentaire n'est réalisé, le compte-rendu sera considéré comme accepté par les Parties.

Afin d'avoir un suivi régulier des prestations et des coûts, un reporting trimestriel sera à envoyer à l'interlocuteur Achats et devra comporter les informations suivantes :

1. Nom et prénom de la ressource ou nom du projet en forfait
2. Coût Hors taxe : Rappel du taux journalier moyen et du montant du marché
3. Période du marché
4. Nombre de jours travaillés ou point de situation sur le projet forfaitisé

5. Numéro de bon de commande AFD
6. Entité du Groupe AFD utilisatrice
7. Nom du manager du Groupe AFD pilotant la prestation

Sélection des ressources

Vérification des profils proposés

Le soumissionnaire sera responsable de la vérification des formations et compétences des consultants proposés. Dans ce cadre, il devra s'assurer de la réalité des diplômes et certifications présentés par le consultant ainsi que de ses expériences précédentes.

De même, compte-tenu de la sensibilité de l'activité du Groupe AFD, le soumissionnaire sera responsable de la vérification de l'honorabilité du consultant proposé.

Le soumissionnaire devra aussi préciser s'il fait appel à des sous-traitants (indépendants), s'il fait signer une clause de confidentialité à ses derniers et si oui, à quel moment. Un exemple de clause devra être joint à la réponse.

Période de Test

La période de probation dépendra de la durée de la prestation :

- Durée de prestation inférieure ou égale à 40 jours ouvrés, période de probation de 10 jours
- Durée de prestation supérieure à 40 jours ouvrés, période de probation de 20 jours ouvrés

Pendant cette période de probation, le Groupe AFD se réserve le droit de refuser totalement ou partiellement l'équipe du prestataire alors nouvellement affectée et se réserve le droit de résilier le marché à effet immédiat sur simple notification.

En cas de résiliation pendant les 5 premiers jours ouvrés de la période d'essai, aucune facturation ne sera effectuée par le soumissionnaire.

Le remplacement du consultant devra être effectué dans un délai maximum de 5 jours calendaires suivant l'envoi de la demande du Groupe AFD. A défaut de remplacement dans ce délai, le Groupe AFD se réserve le droit de résilier le contrat particulier à effet immédiat sur simple notification au soumissionnaire.

Les coûts supplémentaires entraînés par un remplacement, à la demande du Groupe AFD ou du fait du soumissionnaire, seront exclusivement supportés par le soumissionnaire et plus particulièrement le temps nécessaire au transfert de compétences entre les deux intervenants.

Formation et transfert de compétences

Ne seront pas facturés au Groupe AFD :

- les jours affectés à la formation ou remise à niveau technique du consultant du soumissionnaire durant la période de la Prestation, que cette formation ou remise à niveau soit réalisée par le soumissionnaire ou par le Groupe AFD ;
- les jours affectés au transfert de compétences, à la présentation dans les locaux du Groupe AFD des spécificités de l'environnement du Groupe AFD et de l'environnement informatique du Groupe AFD, sur une base de 10 jours ouvrés minimum et effectués lors du remplacement du consultant par un autre intervenant du soumissionnaire à l'initiative de ce dernier.

Absences et Démission d'un consultant

Toute indisponibilité prévisible de son personnel affecté à la réalisation des prestations fera l'objet d'une information par courriel auprès du Groupe AFD, au minimum 10 jours ouvrés pour toute indisponibilité inférieure à 5 jours ouvrés, et au minimum 20 jours ouvrés pour toute indisponibilité supérieure à 5 jours ouvrés.

En cas d'indisponibilité fortuite (maladie, accidents...) du consultant d'une durée supérieure à 10 jours ouvrés, le soumissionnaire prend toutes mesures nécessaires pour assurer la continuité des prestations, dans les mêmes conditions de qualité et de délai.

Au-delà de 10 jours ouvrés d'absence sans solution de remplacement acceptable, le Groupe AFD se réserve le droit de résilier le marché à effet immédiat sur simple notification au soumissionnaire.

En cas de démission du consultant intervenant pendant la mission au sein du Groupe AFD, et entraînant une interruption non prévue de la prestation, le soumissionnaire s'engage à affecter à la réalisation de la prestation un consultant ayant le même profil dans un délai de 5 Jours ouvrés. Le soumissionnaire prendra à sa charge le transfert de compétence du consultant démissionnant au profit du nouveau consultant.

Au-delà de 5 jours ouvrés sans solution de remplacement acceptable, le Groupe AFD se réserve le droit de résilier le contrat particulier à effet immédiat sur simple notification au soumissionnaire.

Frais de déplacement

Le soumissionnaire, en sa qualité d'employeur, prend en charge les frais de transport et d'hébergement de son personnel, sauf en cas de demande express du Groupe AFD. Dans ce cas, le consultant devra se baser sur la politique voyage du Groupe AFD.

Fin de prestation d'un consultant à l'initiative de l'AFD

Le Groupe AFD pourra mettre un terme à la prestation d'un consultant :

- Sans faute (pour convenance) par mail sous respect d'un préavis de 30 jours calendaires
- pour faute simple par mail sous respect d'un préavis de 2 jours
- pour faute grave ou lourde (accès illégitime aux bases de données, vol ou destruction de données, etc.) par mail avec effet immédiat

Divers

Les prestataires pourront intervenir sur des sujets diversifiés et pluridisciplinaires et auprès d'interlocuteurs variés (membres du COMEX, membres du CODIR, responsables métiers, collaborateurs métiers et fonctions transverses).

Toutes les équipes du groupe AFD sont en capacité de faire appel au présent accord-cadre.

5.4 Conditions de livraison/d'exécution et interlocuteurs

Le marché sera exécuté dans les locaux de l'AFD qui a son siège au 5 rue Roland Barthes, 75012 Paris.

Les lieux d'exécution seront :

AFD - 5-7, rue Roland Barthes- 75012 Paris	AFD - Bâtiment Mistral 3, place Louis Armand 75012 Paris	Proparco 151 rue Saint Honoré 75001 Paris
AFD - Bâtiment Vivacity 115, rue de Bercy 75012 Paris	AFD - Bâtiment Art&Co 15 Rue Traversière 75012 Paris	Expertise France 40 Boulevard de Port Royal 75006 Paris

A noter qu'un changement de localisation est toujours possible pendant la durée de validité de l'accord-cadre.

Les interlocuteurs principaux sont :

- Pour l'AFD : SAFIR Yazid , Responsable du département Transformation et Projet d'Entreprise,
- Pour PROPARCO : DU COLOMBIER Guillaume, Responsable de la division Projets et Efficacité Métier.
- Pour Expertise France : Elodie Vénus, Directrice de la Transformation
- Pour le Département Achats Groupe : Patricia Motta, Acheteuse Catégorie Conseil

Par ailleurs, des déplacements pourraient être réalisés dans le réseau étranger et ultramarin du Groupe AFD, dans les conditions de voyage et sur budget du département TPE.

ARTICLE 6. Contraintes imposées par l'AFD

Le titulaire s'engage à désigner un interlocuteur unique chargé de suivre le présent marché pour chaque lot. Des points d'avancement de chaque mission objet de marché subséquent (travaux réalisés, travaux à venir, arbitrages ou points de blocage à traiter) seront réalisés périodiquement selon un calendrier à définir avec le prestataire lors de la signature du marché subséquent.

6.1 Usage de la langue française

L'exécution du marché nécessite l'usage permanent de la langue française : documents, réunions, comptes rendus, appels téléphoniques, courriers électroniques, formalisation des livrables, etc.

6.2 Accès du personnel du prestataire

Avant le début de la prestation, les prestataires devront fournir l'ensemble des renseignements nécessaires à l'établissement de laissez-passer permanents ou provisoires qui seront exigés, si besoin est, pour la circulation de son personnel dans les locaux de l'AFD.

ARTICLE 7. Moyens mis à disposition du Prestataire

Le Groupe AFD mettra à disposition du prestataire au cas par cas :

- Un emplacement de bureau en flex
- Un poste de travail
- Un accès à la messagerie électronique interne, ainsi qu'aux outils collaboratifs mis en place au sein des différentes entités du Groupe
- Un accès à l'Intranet
- tout autre document concourant à la prise de connaissance du contexte et de la problématique à traiter.

En outre, toutes les informations pertinentes seront mises à disposition des prestataires pour leur permettre d'exercer leur mission au niveau de qualité attendu.