



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



INSPECTION GENERALE DES AFFAIRES SOCIALES

APPEL A MANIFESTATION D'INTERET

Revue de littérature

"Les conditions de réussite des transformations
organisationnelles"

I LE CONTEXTE DE LA DEMANDE

1. Les compétences et l'activité de l'IGAS

L'inspection générale des affaires sociales (IGAS) est l'un des quatre services d'inspection générale interministériels de l'Etat. Elle exerce des missions d'évaluation, de conseil et d'appui, d'inspection, de contrôle, d'audit et d'enquête, dans les domaines de l'action de l'aide sociale, de la protection sociale, de la santé, du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

L'IGAS, dans le cadre de ses missions, peut donc être amenée à évaluer, contrôler ou auditer des structures, organismes publics ou privés, participant aux politiques sociales et contribuant à la réalisation de missions de services publics : hôpitaux, services déconcentrés de l'Etat, agences sanitaires, France travail, organismes de sécurité sociale, associations percevant des subventions ou faisant appel à la générosité publique... Dans la très grande majorité des cas, il s'agit de missions d'inspection de second degré (d'un système, à un niveau relativement agrégé) qui complètent les inspections de premier degré que sont l'inspection du champ sanitaire et médico-social (établissements de santé, EHPAD, établissements et services d'accompagnement des personnes en situation de handicap...) par les ARS et les contrôles réalisés sur les établissements sociaux effectués par les DREETS.

Les missions conduites peuvent être de plusieurs types :

- Evaluation d'une politique publique ou d'un dispositif public notamment avant que les ministres décident d'évolutions dans la conception ou la mise en œuvre de ceux-ci ;
- Expertise visant à préparer ou accompagner une réforme, comme la mise en place du compte personnel de formation, du compte pénibilité, de la généralisation du tiers payant pour les remboursements de soins... ;
- Evaluation de l'offre de services ou du fonctionnement d'un opérateur ou d'un établissement. Ce type de missions d'évaluation ou d'expertise concerne plus de 60 % de l'activité ;
- Contrôle de l'efficacité de la gestion et de la qualité du service rendu aux usagers d'un organisme ou de la régularité de la gestion ou d'une procédure. Ces contrôles peuvent être encadrés par la loi, par exemple le contrôle de l'aide sociale à l'enfance, le contrôle du compte d'emploi de ressources des organismes faisant appel à la générosité publique (OFAG). La part de contrôle dans l'activité de l'IGAS est inférieure à 15% en moyenne ;
- Appui-conseil, à des projets ministériels, pour des études de faisabilité notamment : révision des obligations « qualité » sur la formation continue des médecins, création de France Travail, refonte de la gouvernance hospitalière...

2. L'organisation de l'IGAS

Le service de l'IGAS est composé d'environ 130 inspecteurs en activité dans le service. Si plus de la moitié est issue de l'ENA (INSP), l'inspection se caractérise par la diversité des origines professionnelles de ses membres, par la variété des profils et des expériences de ses inspectrices et inspecteurs : elle comprend des cadres supérieurs ou dirigeants du secteur social, des médecins, d'anciens directeurs d'hôpital ou de services déconcentrés, des ingénieurs, d'anciens directeurs du travail, des statisticiens...

Les missions, décidées sur demande ou avec l'accord des ministres, sont le plus souvent réalisées par des équipes de deux à quatre inspecteurs ; elles durent de deux à cinq mois et donnent lieu à la production d'un rapport remis au(x) ministre(s) commanditaire(s). Au sein de l'équipe chargée de la mission, les inspecteurs sont seuls responsables de leurs conclusions.

Le travail collectif est organisé au sein de cinq collèges. Quatre sont spécialisés sur des thématiques de politique sociale (cohésion sociale, protection sociale, travail, emploi, formation professionnelle, santé). Un collège est spécialisé dans les missions d'appui au management ainsi qu'aux projets de transformation.

Sur le même périmètre que celui des collèges, un comité des pairs, composé d'une dizaine de membres, veille à la qualité des productions (notamment à travers un processus de relecture-discussion) et apporte une assistance méthodologique aux inspecteurs en mission.

3. Origine de la demande

L'IGAS souhaite permettre à ses membres, dans la production de leurs travaux, de s'appuyer davantage sur les méthodes et les résultats de la recherche, notamment académique. Dans ce but, l'IGAS souhaite développer des revues de littérature qui rassemblent, analysent et organisent plusieurs contenus scientifiques afin de proposer une vue globale des avancées d'un domaine dans la perspective d'une ou plusieurs missions de l'IGAS.

La présente revue de littérature portera sur le thème des conditions de réussite des transformations organisationnelles (détail infra).

II. LES OBJECTIFS ET CONTENU DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature vise à :

- **Se positionner au sein de connaissances scientifiques disponibles sur tout ou partie de la thématique** des conditions de réussite des transformations organisationnelles ;
- **Proposer dans un délai de 4 mois une vue globale des avancées de cette thématique dans la perspective de missions de l'IGAS**, d'accompagnement des transformations ou d'évaluations, voire de contrôles, d'opérateurs du champ social.

La revue de littérature visera à analyser les travaux de recherche portant sur les problématiques suivantes :

- (*Question prioritaire*) Quels facteurs organisationnels et managériaux favorisent la faisabilité et la réussite des transformations ?
- (*Question secondaire*) Quels sont les leviers les plus robustes pour améliorer simultanément la qualité de service, l'acceptabilité des professionnels, l'efficacité et la réalisation des gains attendus, la soutenabilité organisationnelle et la qualité de vie au travail ? [*des objectifs prioritaires pourront être définis avec l'IGAS*]

La revue de littérature concernera de manière prioritaire les transformations organisationnelles au sein du secteur public mais inclura également les enseignements des transformations au sein du secteur privé.

Les « **conditions de réussite** » doivent être entendues comme des facteurs repérables empiriquement, susceptibles d'expliquer la réussite, l'échec, la vitesse de déploiement, la soutenabilité ou les effets observés de la réforme. Ces conditions peuvent relever de la gouvernance et du leadership, de la clarté des objectifs, des ressources, des compétences, des systèmes d'information, de l'adhésion des professionnels, du climat social de la qualité du pilotage, de la

temporalité, ou plus largement de l'environnement de l'organisation. Le cadrage des travaux de la revue de littérature pourra donner lieu à une priorisation de l'analyse de certains facteurs de réussite, après échange avec l'IGAS.

Une transformation organisationnelle est entendue comme une modification intentionnelle, durable et significative des structures, des processus, des rôles, des instruments, des systèmes d'information, des relations inter-organisationnelles ou des modes de régulation d'une organisation, modification suffisamment profonde pour altérer son fonctionnement habituel, ses capacités d'action ou les résultats qu'elle produit. Elle peut être incrémentale ou plus radicale, mais elle ne se réduit ni à une simple réorganisation formelle ni à un plan de communication.

III. LES CONDITIONS DE REALISATION DE LA PRESTATION

1. La nature de la prestation

Littérature à retenir : Les travaux examinés par les revues de littérature ont vocation à être des travaux académiques, publiés dans des revues ou des ouvrages scientifiques, en français ou dans d'autres langues. Les méta-analyses doivent être incluses lorsqu'elles existent. La littérature grise (documents de travail, rapports de recherche, travaux scientifiques pour des institutions nationales ou internationales, publications des *think tank*, des groupes d'intérêts ou des ONG, ...) gagnera à être intégrée sous réserve de la rigueur des travaux. De même, les ouvrages et publications grand public ou de vulgarisation pourront être examinés dans la mesure où ils participent de la vulgarisation de travaux scientifiques. L'IGAS est intéressée en premier lieu par les travaux de recherche axés sur les résultats en termes de politique publique, par rapport aux travaux portant sur les méthodes de recherche.

Méthode : Des analyses systématiques seront privilégiées mais des analyses plus ciblées (« *scoping review* ») pourront être envisagées quand le périmètre des travaux disponibles est vaste. Le choix de l'approche sera déterminé d'un commun accord avec l'IGAS. Plus largement, l'IGAS reprend à son compte les principes affichés par Hervé Dumez¹ et l'université de Montréal².

L'utilisation éventuelle d'algorithmes sur les moteurs de recherche devra être complétée par des méthodes plus empiriques et qualitatives de type « boule de neige » pour l'identification de travaux de recherche (notamment s'agissant de la littérature grise). Les conditions d'utilisation des outils de l'intelligence artificielle devront être transparentes et discutées avec l'IGAS.

2. Le contenu de la prestation

Périmètre spatial des travaux examinés : les travaux sur données françaises seront privilégiés, puis, en second lieu, au sein de pays de l'OCDE avec des systèmes comparables au cas français, mais en principe aucune limite géographique n'est posée à la revue de littérature.

Périmètre temporel des travaux examinés : les travaux les plus récents seront recherchés (période 2010-2026), sans exclure des travaux plus anciens qui permettraient d'avoir une bonne appréhension

¹ Dumez H., « Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ? », *Le Libellio d'AEGIS*, Été 2011, vol. 7 n°2, pp.15-27 (hal-00657381).

² <https://bib.umontreal.ca/evaluer-analyser-rediger/syntheses-connaissances/revue-litterature-recension-ecrits>

des fondements historiques des recherches recensées et notamment des travaux précurseurs ou fondateurs.

Format des livrables : l'IGAS retient un format pour la revue de littérature financée, environ 20 à 30 pages (3000 caractères espaces compris par page), ce qui peut conduire à privilégier une dimension synthétique. Le livrable devra intégrer une synthèse d'une à deux pages maximum. La langue de rédaction est principalement le français, même si, avec l'accord de l'IGAS, une revue de littérature en anglais pourra être admise.

Le livrable ainsi financé sera la propriété de l'IGAS. Il pourra, le cas échéant, être publié par l'IGAS. Cette revue de littérature doit permettre à une ou plusieurs missions de l'IGAS de se positionner au sein des connaissances scientifiques disponibles sur tout ou partie des thématiques analysées. Néanmoins, la/le chercheur financé(e) pourra exploiter le matériau constitué pour la revue de littérature dans ses propres travaux. La revue de littérature pourra donner lieu à une publication académique sous son propre timbre, auquel cas le financement par l'IGAS d'une partie du travail devra être mentionné.

3. La réalisation de la prestation

Durée des travaux d'analyse : compte-tenu du calendrier relativement resserré de programmation de ses propres travaux, la durée de la revue de littérature entre le lancement de la prestation et la remise du livrable à l'IGAS ne devra pas dépasser quatre mois.

Budget : le budget maximum envisagé par l'IGAS pour la réalisation de la prestation est de 5000€.

L'IGAS désignera deux référents, qui seront les interlocuteurs de la personne chargée de la réalisation de la revue de littérature. Si la revue de littérature est réalisée par un(e) doctorant(e) ou un(e) post-doctorant(e), la désignation d'un référent académique du laboratoire de rattachement du chercheur ou de la chercheuse est souhaitée, en particulier pour le cadrage et le suivi de l'exercice.

Au démarrage de la revue de littérature, au plus tard dans un délai de deux semaines après son lancement, un premier échange permettra de cadrer l'exercice de la revue de littérature, précisant les sujets à approfondir (notamment les objectifs analysés et les facteurs de réussite), le périmètre et la ou les disciplines académiques à privilégier. Un bref document de cadrage sera réalisé pour préciser le périmètre de la revue de littérature. Il sera validé par les référents et le rédacteur de la revue de littérature. Un point d'étape pourra être organisé après quelques semaines, afin d'échanger sur les premiers résultats et les éventuelles difficultés rencontrées.

A l'issue de la remise de la revue de littérature, le/la rédacteur/trice de la revue de littérature pourra être sollicité(e) pour un échange complémentaire, lorsque la mission IGAS aura démarré, pour une présentation des travaux réalisés.

La réalisation de la revue de littérature n'implique pas de rencontrer des chercheurs, sauf pour identifier des travaux de littérature grise. En revanche, le livrable pourra utilement identifier les chercheurs que la ou les missions IGAS seraient susceptible de rencontrer en priorité.

IV. L'ORGANISATION DE LA CONSULTATION

1. Le contenu des offres

L'offre remise à l'IGAS devra obligatoirement comprendre :

- Une proposition sur les **modalités de construction de la revue de littérature** (méthode, disciplines privilégiées, nombre de références envisagées, etc.) ;
- **Le nom du chercheur, du doctorant ou post-doctorant** qui réalisera la revue **et de son laboratoire de recherche, de son encadrant le cas échéant** ainsi que leurs C.V. et les prestations effectuées dans ce domaine ; en cas d'empêchement d'un des intervenants, le remplaçant devra être accepté par l'IGAS à partir des mêmes informations ;
- **Les propositions de dates de rendu de l'exercice** (dans le respect du délai de réalisation de 4 mois) ;
- Une proposition financière (devis) pour la réalisation de la revue, et le statut juridique privilégié (contrat de collaborateur ou prestation).

2. Critères de jugement des propositions

Les réponses à cet appel à manifestation d'intérêt seront appréciées sur la base de deux critères :

- le prix de la prestation ;
- la qualité technique des offres évaluée d'après les points suivants :
 - La qualité de la démarche de la revue proposée ;
 - La qualité du rédacteur (ou des rédacteurs) proposé(s) incluant les compétences et expériences antérieures sur des thèmes similaires ;
 - Les références publiques de l'organisme de recherche.

3. Le recueil des propositions

La réponse à cet appel à manifestation d'intérêt est à adresser par voie dématérialisée à : IGAS-MISSION-RECHERCHE@igas.gouv.fr.

DATE LIMITE DE RECEPTION DES OFFRES :
Vendredi 19 juin 2026 à 16 heures

Des renseignements complémentaires peuvent être obtenus auprès de Madame Emilie FAUCHIER-MAGNAN et de Monsieur Tristan KLEIN, copilotes de la mission recherche de l'IGAS, à l'adresse IGAS-MISSION-RECHERCHE@igas.gouv.fr.

A Paris, le 20 mai 2026