



Projet ARMEN vague 3
Segment Prestations intellectuelles
Livrable court

Présentation de l'équipe

Albert ALOISI

Chef du département Prestations Intellectuelles Informatique



Cédric GSELL

Attaché administratif hospitalier



Jean LEYSENS

Directeur des services économiques



Isabelle MAUGENDRE

Directrice des services économiques



Renée POATY

Directrice des services économiques



Marie-Anne REDON BRILLAUD

Ingénieur sécurité environnement



Didier SERVANT

Responsable des services économiques, Pôle logistique



Jean URVOIS

Directeur des services économiques



Lionel PAILHE

Directeur des services économiques



PARRAIN

Yann BUBIEN

Directeur général



LEADER

Aline COUDRAY
Directrice des services
économiques et logistiques



ASSISTANTE

Nathalie LOISEAU

Stagiaire



Autres hôpitaux et structures contactés par le groupe

UGAP

UniHA

2Spark

KPMG

HCL

CHIC



Un segment au volume d'achat estimé à 470M€ que l'on peut décomposer en 8 grands sous-segments

Les travaux et la formation représentent 85% des Prestations intellectuelles

Finances/DIM

- Audit de certification des comptes
- Audit de charges sociales
- Audit de recodage
- ...

24M€

INFORMATIQUE

AMO informatique

...

9M€

QUALITE

- Accréditation des laboratoires,
- Certification ISO
- Audit de certification interne/externe EHPAD
- ...

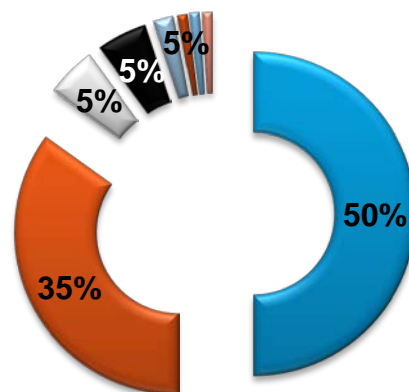
5M€

Répartition des Prestations intellectuelles entre nos 8 sous-segments dans notre échantillon

STRATEGIQUE

- Projet d'établissement
- Plan de retour à l'équilibre
- Communautés Hospitalières de Territoires
- Réorganisation d'un service
- ...

5M€



- Travaux
- Formation
- Juridique
- Finances/DIM
- Informatique
- Qualité
- Stratégique
- Logistique

JURIDIQUE

- Conseil
- Contentieux
- ...

24M€

LOGISTIQUE/ACHAT

- AMO logistique
- Conseil en achat
- Aide au PAA
- ...

5M€

RH

- Formation
- **Expertise CHSCT**
- ...

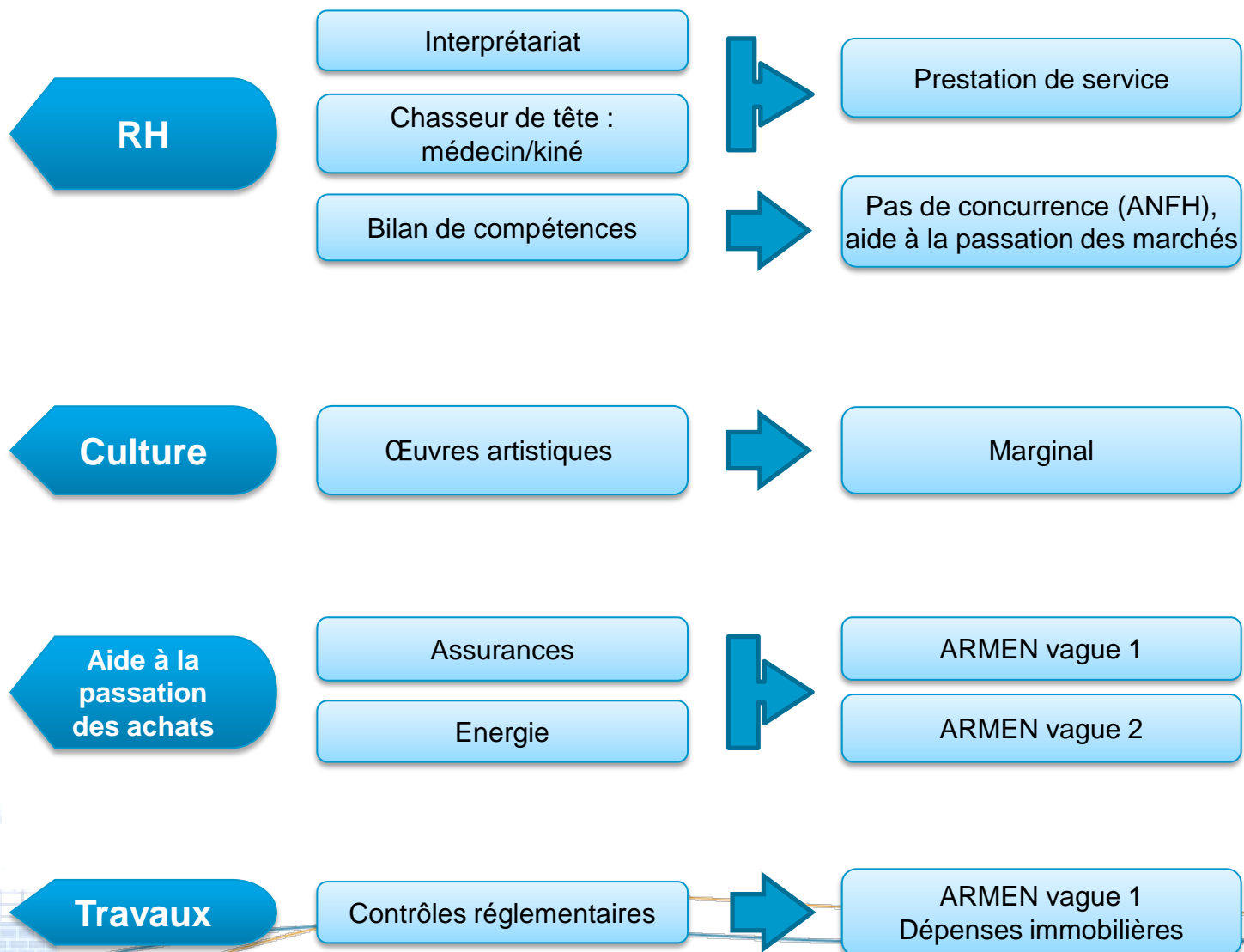
165M€

TRAVAUX

- Prestations intellectuelles liées à un marché de travaux,
- AMO travaux
- Audit développement durable
- ...

235M€

Exclusion du périmètre



Les achats de prestations intellectuelles sont majoritairement ponctuels et peu formalisés

A TITRE D'EXEMPLE DANS UN ÉTABLISSEMENT

70% des Prestations intellectuelles sont conclues pour une durée courte

- Les achats sont en majorité fait **en urgence** avec une recherche de performance très aléatoire

60% des Prestations intellectuelles sont en hors marché

- **Peu de formalisation** de marché est constaté
- On privilégie souvent le recours direct à un prestataire



La définition du juste besoin des prestations est primordiale : attention au mauvais dimensionnement du projet

Quelques exemples de mauvaises pratiques qui
auraient pu être évitées :

Un CH moyen

Audit sur un projet de
restructuration du bloc
qui n'aboutit jamais

=> Perte de 97 000€

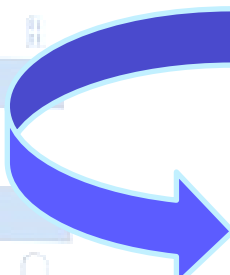
Un petit CH

Le prestataire est obligé
d'arrêter de travailler sur
le projet de
restructuration car il n'y
a pas de consensus en
interne sur la stratégie
médicale à adopter

Un CHU

Audit sur la RSE qui
a un impact très
limité

=> Perte de 70 000€



Attention à ne pas lancer la Prestation intellectuelle **trop en amont du projet**
(beaucoup de Prestations intellectuelles arrêtées en cours)
Importance d'**associer un acheteur** au démarrage du projet ainsi que toutes les
personnes clés dans l'établissement



Il existe des marges de progrès importantes sur tout le processus d'achat, notamment sur le cadrage initial des prestations et leur suivi pendant l'exécution

Cadrage de la prestation

Ajuster le niveau d'expertise à la mission :

- Des cas de **sur-qualité** avec des consultants très expérimentés qui effectuent un travail « simple »
- Des cas de **sous-qualité** avec des prestations bon marché mais de qualité médiocre

Bien définir son besoin :

- Eviter le sous-dimensionnement et le recours aux **avenants** très coûteux
- Eviter des cadrages aléatoires avec le **risque d'enlèvement** de la prestation (surdimensionnement et surcoûts)
- Si l'acheteur reçoit des offres de prix très différentes (allant de 1 à 3 ou de 1 à 4) il faut relancer la consultation, signal d'alerte sur la qualité du cahier des charges

Technique d'achat

Peu de mise en concurrence :

- Il y a **peu de culture de la négociation** sur des sujets très techniques
=> Des guides de la négociation existent (CH Montpellier, CH Perpignan, AGEPS...)
- Les hôpitaux n'ont pas toujours les **compétences nécessaires** pour juger de la qualité des différents prestataires
- **Obligation de résultat** souvent prévue au CCTP mais reste inappliquée. Doit faire partie de la négociation



Suivi de la prestation

Peu de suivi d'exécution :

- Les différences techniques permises par le **CMP** sont **insuffisamment utilisées**
Exemple : possibilités de résiliation et de pénalités (art CCAG-PI)
- Peu d'**évaluation** des fournisseurs (un peu en formation)
- Peu de **contrôle des prestataires** (déplacement sur site...)
- Importance de nommer un **pilote** dans l'établissement



Il faut renforcer le rôle de l'acheteur !

L'achat mutualisé de Prestations intellectuelles est encore peu développé malgré quelques initiatives intéressantes

LOGISTIQUE

Accord cadre
« Accompagnement à l'optimisation de la fonction achat »
Gain non encore calculé
8 établissements concernés

JURIDIQUE

Accord cadre « Audit juridique »
Gain non encore calculé
4 établissements concernés

UNIHA



FORMATION

- Habilitation électrique
- Gestion du stress, prévention et gestion de l'agressivité et de la violence, accueil physique et téléphonique, langue anglais à distance
- Marché SSIAP

Gain de 3-5% minimum
Entre 18 et 34 adhérents selon les lots

FINANCES/DIM

Accord cadre
« Accompagnement à la fiabilisation des comptes » en vue de la certification par un commissaire aux comptes
Gain non encore calculé
31 adhérents



Résah IdF

GROUPEMENTS REGIONAUX

GAPM (Groupement Audiois Prestations Mutualisées), Carcassonne
Résah Languedoc-Roussillon (certification interne/externe, audit EHPAD)

Achat AP-HP



INFORMATIQUE

Marchés Prestations intellectuelles Informatiques
16 établissements concernés

FORMATION

Offre disponible début 2015



UGAP

FINANCES/DIM

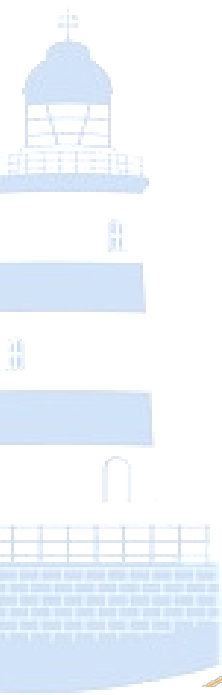
Audit de dettes

TRAVAUX

- Contrôle réglementaires
- Audit Performance énergétique
- (disponible à l'été 2014)

36 établissements concernés

Un benchmark entre établissements montre des prix de journée très variables selon les spécialités



Stratégique

1 040€ HT /j en bureau
Entre 1 250 et 1 500€ HT /j sur site

Juridique

Entre 900 et 1 000€ HT /j en bureau
Entre 1 100 et 1 500€ HT /j sur site

Formation

Entre 800 et 1 400€ HT /j

Logistique

1 100€ HT /j

Finances/DIM

Entre 250 et 750€ HT /j en bureau
Entre 400 et 1000€ HT /j sur site

Travaux

Entre 300 et 700€ HT /j en bureau
Entre 700 et 900€ HT /j sur site

Informatique

Entre 400 et 700€ HT /j

**Les prix de journée
varient entre 400 et
1 500€ HT :
écart de 73%**



Deux niveaux d'analyse sont possibles

Comment mieux acheter une
Prestation intellectuelles ?

⇒ Economie sur l'achat de
Prestations intellectuelles

=> Levier achat

Comment réduire les coûts indirects
d'une Prestations intellectuelles ?

⇒ Economie sur d'autres secteurs
que l'achat : RH...

Impact de la qualité des
prestations intellectuelles,
coûts cachés/induits des prestations

=> Levier organisationnel

**Enjeux
financiers
beaucoup
plus
importants**

Attention : seuls les leviers achat seront comptabilisés dans les
15% d'objectif d'économies du projet ARMEN



Le bon dimensionnement en amont des prestations d'accompagnement certification ISO du service biomédical a fait économiser 15k€ au CH de Perpignan

CONTEXTE

- Des achats en plein essor
- Une réflexion limitée sur la définition du besoin
- Une méconnaissance du marché fournisseur
- Un rendu à qualité variable pour un coût le plus souvent non ajusté



PLAN D'ACTION

- Comprendre la finalité de la démarche et visualiser les étapes requises
- Privilégier un marché à procédure adaptée
- Préciser la périodicité des livrables (l'intérêt étant d'être en mesure de jalonner la prestation)
- Ne pas sur qualifier les intervenants (seniors juniors)
- Evaluation en macro du volume de journées d'intervention nécessaire
- Evaluation de la répartition coût sur site et en bureau



RESULTAT

Gain de 15 000€
(montant prévisionnel de
40 000€ après étude de
marché)

**Une économie
de 38%**



L'organisation d'un dialogue et d'une audition systématique avec les candidats avant la procédure de choix pour des audits logistiques a fait économiser 13k€ au CHRU de Brest

CONTEXTE

- Achats de PI caractérisés par l'immatérialité (uniquement des RH)
- Quasi impossibilité pour l'acheteur d'évaluer un savoir faire, une méthodologie, une équipe etc sur un simple dossier (surtout en AO)
- Difficultés pour les candidats/prestataires au marché de cerner les attentes/besoins de l'acheteur sur la base d'un seul cahier des charges



PLAN D'ACTION

- Organisation systématique, pour les missions de plus de 10-15 jours, d'une audition des candidats après le dépôt des offres afin qu'ils puissent reformuler les attentes/besoins de l'acheteur : vérification de la bonne compréhension des objectifs de la mission par le candidat
- Les auditions permettent à l'acheteur de recentrer ses objectifs ou le contenu de la mission si nécessaire
- Présence exigée, aux auditions, du Chef de Projet ET de celui qui va concrètement mener la mission
- 2 CV exigés : 1 chef de projet et 1 remplaçant (si indisponibilité du 1^{er})



RESULTAT

Audit de la fonction Transport

Gain de 9 000€

(montant prévisionnel de 64 000€ après étude de marché)

Mission d'assistante technique à la mise en place d'un plan de déplacement d'entreprise

Gain de 4 170€

(montant prévisionnel de 41 700€ après étude de marché)

Une économie de 12%



La forfaitisation d'un marché d'AMO informatique a fait économiser 4,2k€ au CH de Montfavet

CONTEXTE

- MAPA sur une AMO pour l'étude et le choix de services réseaux
- 3 réponses
- Critères : prix (50%), valeur technique de l'offre (40%) et délai d'exécution (10%)



PLAN D'ACTION

- Un jury rencontre les équipes
- Notation croisée : 2 analyses conduites distinctement avant mise en commun :
 - Le prescripteur note la partie technique sans avoir les informations économiques. Cela permet d'éviter les biais liés aux prix et aux noms des prestataires
 - L'acheteur note la partie économique
- ⇒ Permet une appréciation objectivée de la prestation proposée
- Forfaitisation de la prestation en 5 phases qui permet une diminution des prix (intérêt à ne pas aller trop dans le détail dans le guide de la prestation)
- HCL : forfaitisation de l'audit de fiabilisation des comptes sous forme de 22 processus (unités d'œuvre) pour les 6 cycles réglementaires et demande de propositions de 3 prix forfaitaires (simple, normal et complexe). L'acheteur estime la complexité de la prestation et choisit la tarification adéquate



RESULTAT

Gain de 4 200€
(montant de 15 000€
sur les prestations
précédentes)

**Une économie
de 28%**



La clause de non paiement complémentaire de l'AMO travaux en cas de prolongement du chantier a fait économiser 6,2k€ au CH de Montauban

CONTEXTE

- Les prestations intellectuelles travaux continuent souvent à être rémunérées lors d'une prolongation de chantier, qui n'entraîne pourtant pas toujours d'augmentation de la charge de travail du prestataire



PLAN D'ACTION

- Marché d'une AMO d'environ 88 600€ pour la construction de bâtiments neufs de psychiatrie avec intégration d'une clause de non paiement complémentaire de l'AMO en cas de prolongation du chantier
- Prolongation de 4 mois du chantier
- Economie de 6 200€ qui auraient été payés à l'AMO en l'absence de clause spécifique



RESULTAT

Gain de 6 200€
(montant du marché
de 88 600€)

**Une économie
de 7%**



L'internalisation de l'AMO travaux a fait économiser 27,8k€ au CH de Montauban

CONTEXTE

- Le CH de Montauban était peu satisfait de ses AMO Travaux
- Décision d'internaliser la prestation AMO d'un projet de rénovation BDE/périphérique BO dont le montant des travaux est de 1 400 000€
- Possibilité d'internaliser cette PI car le marché travaux est limité
- Avantage de l'internalisation : connaissance du milieu hospitalier et des enjeux spécifiques à l'établissement



PLAN D'ACTION

- Estimation du coût avec AMO : 33 600€ (2,4% du marché travaux)
- Estimation du coût sans AMO : 5 750€ (10 semaines adjoint administratif : 3 000€ et 5 semaines ingénieur : 2 750€)
- Peut être utilisé pour stimuler la concurrence



RESULTAT

Gain de 27 850€
(sur un montant
estimé à 33 600€)

**Une économie
de 83%**

AUTRE EXEMPLE

- CH de Montfavet : embauche d'un ingénieur en CDI qui joue le rôle d'économiste en construction
- => Limitation des avenants et donc du coût de la PI (rémunération au pourcentage des travaux)
- Recrutement intéressant pour des gros marchés travaux



La mise en place de formations sur site a fait économiser 106k€ au CH de Béthune

CONTEXTE

- Au CH de Béthune, les formations étaient achetées sur catalogue à un prix prédéterminé et sur lequel aucune négociation n'était possible
- Les coûts logistiques représentaient 5,5% du total du coût des formations



PLAN D'ACTION

- L'établissement a décidé de proposer des formations sur site, ce qui permet de :
 - Diminuer les coûts logistiques
 - Mettre en concurrence plusieurs fournisseurs et négocier aussi bien les prix que le nombre de jour (l'hébergement et les repas pour les formateurs étant des éléments de négociation intéressants)
- => Une formation payée 165 600€ si délocalisée coûte 59 522€ au CH de Béthune lorsqu'elle est faite sur le site



RESULTAT

Gain de 106 078€
(sur un montant de
165 600€ lorsque c'est
délocalisé)

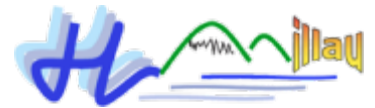
**Une économie
de 64%**



La négociation sur une assistance à personne publique a fait économiser 15k€ au CH de Millau

CONTEXTE

- Marché d'accompagnement technique, juridique et financier pour la construction d'un Ehpad de 144 450€
- MAPA : article 30 du Code des marchés publics
- La négociation est un levier insuffisamment utilisé dans les hôpitaux
- Nécessité de former les acheteurs à la négociation



PLAN D'ACTION

- Le candidat retenu (groupement de 3 sociétés : maîtrise d'œuvre, juristes et financiers) avait omis une mission de 15 000€ dans son offre
- Grâce à la négociation, l'établissement obtient que le prestataire maintienne son offre de prix initiale



RESULTAT

Gain de 15 000€
(montant du marché
de 144 450€)

**Une économie
de 9%**



La mise en place de formation pilote a fait économiser 20,3k€ au CH de Chauny

CONTEXTE

- Les gains réalisés sur la formation permettent de faire plus de formations pour le même coût, dans la mesure où le seuil légal est fixe
- L'absence d'évaluation des formations ne permettait pas d'apprécier la qualité des formations et leurs impacts professionnels



PLAN D'ACTION

- Une formation est expérimentée par un groupe pilote avant d'être étendu à d'autres groupes
- Des évaluations sont mises en place à la fin de la formation pilote
- Cela permet d'ajuster la formation ou de changer de fournisseur si le premier round n'a pas été satisfaisant
- Une formation de 3 jours ramenée à 2 jours (3 groupes de 15 agents)
- CH de Montfavet : une formation management arrêtée après la 1^{ère} journée suite à une mauvaise évaluation à chaud. Reprise de la formation à la suite d'une redéfinition du besoin avec le prestataire. Gain qualitatif.



RESULTAT

Gain de 20 250€
(sur un montant prévu
de 60 750€)

**Une économie
de 33%**



La mutualisation de la formation via UNIHA a fait économiser 8,7k€ au CHU d'Angers

CONTEXTE

- UNIHA propose un marché habilitations électriques (34 adhérents), un marché SSIAP (29 adhérents) et un marché formations : gestion du stress, prévention et gestion de l'agressivité et de la violence, accueil physique et téléphonique et langue anglaise à distance (24 adhérents)
- Critère : prix, qualités et performances techniques de la prestation dans son ensemble, qualité de la méthode, des moyens et des supports pédagogiques et qualités techniques des formateurs dans le domaine spécifique de la formation et modalités d'habilitation des nouveaux formateurs



PLAN D'ACTION

- CHU Angers : formation SSIAP, gestion du stress et accueil téléphonique
- Grâce à l'adhésion à UNIHA le coût passe de 32 516€ à 23 816€ pour ces 3 formations et 4 sessions par an
- Gain beaucoup plus significatif (44%) pour la formation gestion du stress dont la définition en terme de contenu peut varier que pour des formations plus balisées comme la formation SSIAP (6% de gain)



RESULTAT

Gain de 8 700€
(montant du marché
de 32 516€)

**Une économie
de 27%**

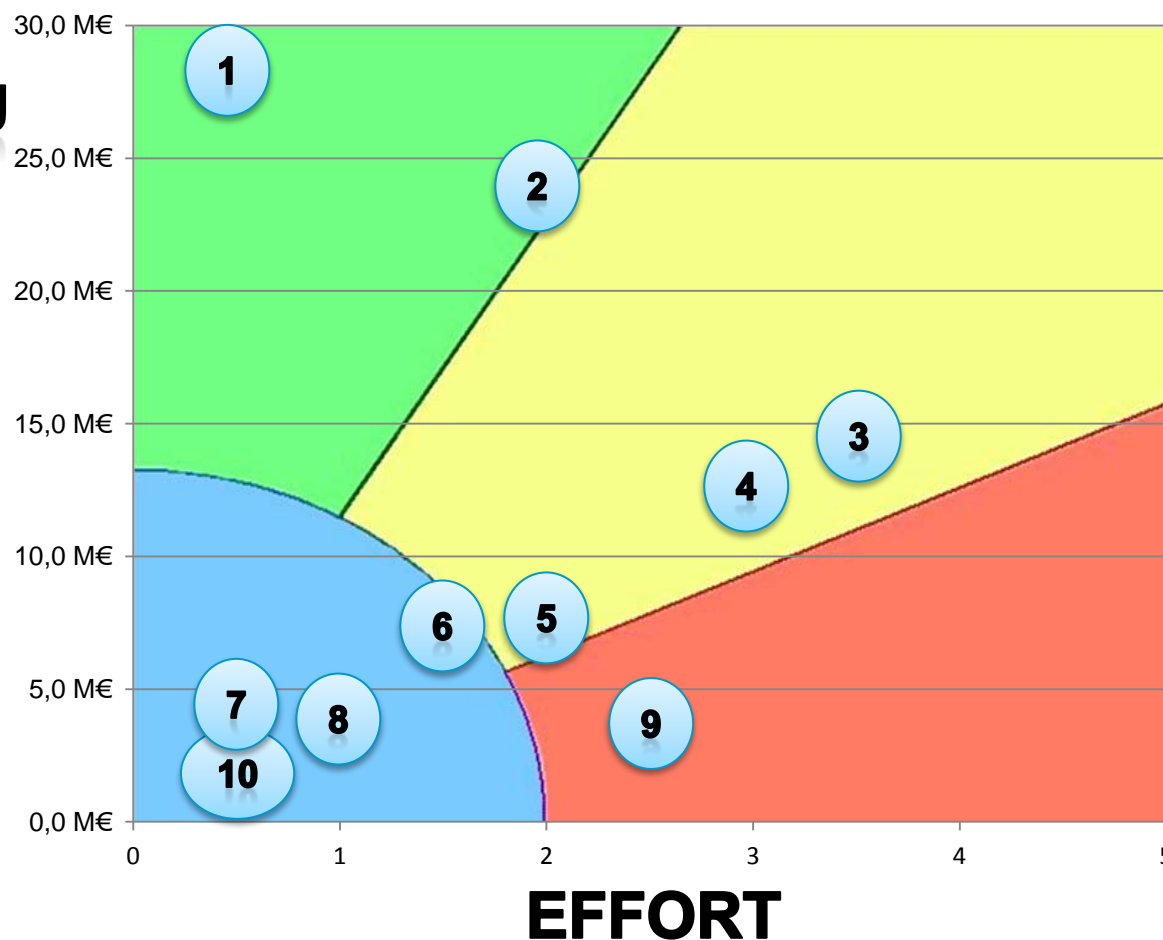


Matrice enjeu-effort : 105M€ d'économies d'identifiées (22% du segment)

ENJEU

Opportunité

	Opportunité
1	Bien dimensionner en amont la prestation
2	Forfaitiser les prestations
3	Internaliser les prestations quand on dispose des ressources internes mobilisables
4	Faire les formations sur site
5	Systématiser la négociation en MAPA
6	Formaliser les marchés par accord-cadre ou marché à bons de commande selon la nature de la prestation
7	Faire le choix de tranches conditionnelles sur les phases d'accompagnement
8	Réaliser un suivi et un contrôle systématique des prestations
9	Mettre en place un intéressement au résultat
10	Mutualiser



Opportunité : Bien dimensionner en amont la prestation

Conditions de mises en œuvre :

- Engager un dialogue avec le service demandeur de la PI
- Analyse du marché fournisseur

Gain retenu : 12%

- Exemple de Brest sur un audit transport : 14%
- Exemple de Brest sur une mission assistance technique : 10%

Assiette retenue : 235M€

- Tout le périmètre est concerné
- 30% des ES sont éligibles (déjà beaucoup pratiqué)

Opportunité de gain : 28M€

Soit 6% du périmètre

Opportunité : Forfaitiser les prestations

Conditions de mises en œuvre :

- Engager un dialogue avec le service demandeur de la PI pour définir des livrables ou unités d'œuvre

Gain retenu : 10%

- Exemple du CH de Montfavet : 28%
- Exemple du CH de Montauban : 7%

Assiette retenue : 235M€

- La forfaitisation n'est applicable qu'à une partie du périmètre (hypothèse de 50%)
- 80% des ES sont éligibles (peu pratiqué et simple à mettre en œuvre)

Opportunité de gain : 24M€

Soit 5% du périmètre