

N° Consultation : CRN MP 2503

Agence Régionale de Santé ARA

Marché de prestations intellectuelles

Prestations d'appui à la performance des établissements de santé

Lot 1 : prestations d'analyse comparative sur l'ensemble des champs de la performance des établissements de santé

Lot 2 : prestations d'accompagnement à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan d'amélioration sur un champ donné de la performance des établissements de santé

Cahier des Clauses Techniques Particulières (CCTP)

-
- Appel offre ouvert
Article L.2124-1 du code de la commande publique
Articles R.2124-1, R.2124-2, R.2161-2 à R.2161-5 du code de la commande publique

SOMMAIRE

GLOSSAIRE ET ABREVIATION.....	4
1. OBJET DE L'ACCORD-CADRE	6
2. PRESENTATION DES AGENCES REGIONALES DE SANTE	6
3. PRESENTATION GENERALE DE L'ACCORD-CADRE.....	7
3.1 Description des prestations	Erreur ! Signet non défini.
3.2 méthode de mobilisation du titulaire en « unités d'œuvres »	8
4. PRESENTATION DES UNITES D'ŒUVRE.....	9
4.1 Lot 1 : analyse comparative de type "benchmark"	9
UO 1 : Cadrage de la démarche et réunions de lancement.....	9
UO 2 : Animation de groupes de travail pour construire et/ou consolider le recueil	9
UO 3 A : Paramétrage d'un outil de recueil adapté.....	10
UO 3B : Mise à disposition d'un outil de recueil adapté pendant 12 mois	10
UO 4A : Conception de la formation pour les utilisateurs de l'outil de recueil	11
UO 4B : formation d'un groupe d'utilisateurs des ES - réunions spécifiques DIM/DSI.....	12
UO 4C : formation d'un établissement	12
UO 5 : Assistance lors de la période de recueil	12
UO 6 : Formalisation des fiches individuelle de restitution pour les ES.....	14
UO 7 : Restitution régionale	14
UO 8 A : Conception de la formation pour l'appropriation des fiches des restitution	16
UO 8 B : Ateliers Compréhension des fiches de restitution et/ou plan d'actions.....	16
UO 8C : formation d'un établissement	17
UO 9 : Formation à l'attention des équipes de l'ARS : analyse des résultats.....	17
UO 10 : Rédaction de rapport de synthèse régionale.....	18
UO 11 : Elaboration et animation demi-journées « retours d'expériences »	18
UO 12 : Travaux complémentaires à la réalisation de la mission.....	19
4.2 Lot 2 accompagnement à l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'amélioration	19
UO 13 : Réalisation d'un diagnostic flash pour un établissement	19
UO 14 : Accompagnement pour la définition d'un plan d'amélioration	20
UO 15 : Accompagnement pour la mise en œuvre d'un plan d'amélioration	21
UO 16 : Rédaction de rapport de synthèse régionale.....	21
UO 17 : Elaboration et animation demi-journées « retours d'expériences ».....	22
4.3 Coordination et gestion de l'accompagnement.....	22
4.4 Modalités de communication	22
4.5 Livrables attendus	24
4.6 Données et documents fournis par les ARS du groupement.....	24

4.7	Contraintes et pré-requis	24
4.8	Durée maximale d'exécution de l'accord cadre (délais de rigueur)	24
4.9	Qualifications attendues.....	25
5.	MODALITES D'EXECUTION DES PRESTATIONS.....	26
5.1	Lieux d'exécution	26
5.2	Interlocuteurs pour le suivi de l'exécution des prestations.....	26
5.3	Clauses particulières	26
5.3.1	Reprise de données en début de marché subséquent ou de commande	26
5.3.2	Transfert des données.....	26
5.4	Périmètre de chaque unité d'œuvre (calibrage associé)	27

GLOSSAIRE ET ABREVIATION

ARS : Agence Régionale de Santé

ARS ARA : Agence Régionale de Santé Auvergne-Rhône-Alpes, porteuse du « groupement d'ARS » défini ci-après

BPU : Bordereau des prix unitaires

Groupement d'ARS : il s'agit du groupe des ARS concernées par cette consultation, à savoir :

- ARS Auvergne-Rhône-Alpes (porteuse du présent accord-cadre) ;
- ARS Grand Est ;
- ARS Guadeloupe, Saint-Martin et Saint-Barthélemy ;
- ARS Hauts-de-France ;
- ARS Ile-de-France ;
- ARS Nouvelle Aquitaine ;
- ARS Occitanie ;
- ARS Réunion.

UO : Unité d'œuvre. Les lots 1 et 2 sont découpés en unités d'œuvre, correspondant aux différentes étapes pouvant être attendues.

Les UO permettent de quantifier le besoin, en fonction du nombre d'établissements pour certaines d'entre elles.

Benchmark : Le benchmark est un processus d'analyse comparative. C'est un audit organisationnel de premier niveau. L'objectif d'un benchmark est l'adaptation et l'implantation de meilleurs pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation. C'est un diagnostic qui permet d'identifier les forces et les faiblesses des établissements sur le périmètre d'étude :

- il permet de faire l'état des lieux de la situation dans la perspective de dégager des axes d'amélioration
- il est l'étape indispensable et le prérequis à l'élaboration de plans d'actions.

Réunion de démarrage de l'accord cadre ou du marché subséquent : Au démarrage de chaque accord cadre ou marché subséquent une réunion de démarrage aura lieu entre le titulaire et l'ARS commanditaire ou l'ARS référente en cas de commande interrégional avant le commencement des prestations. Celle-ci permettra de faire le point sur le nombre d'établissements, le nombre d'UO etc.). L'Agence et le titulaire conviennent des modalités pratiques à mettre en œuvre pour le bon déroulement de l'opération : mise à disposition de documents, salles de réunions etc.

Réunions de cadrage : Après la réunion de démarrage, une ou plusieurs réunions de cadrage devront être réalisées entre la/les ARS et le titulaire. Elles auront pour objet de définir et de valider le contenu de la commande en cours (consolidation de la méthodologie, données à collecter, etc.) et de préparer la réunion de lancement.

Réunion de lancement : Au démarrage de chaque accompagnement (lot 1 ou lot 2) et à l'issue de la/des réunions de cadrage, une réunion de lancement devra être réalisée. Elle aura pour objet de présenter à l'ensemble des établissements les objectifs, la méthodologie et le calendrier de la démarche. Le prestataire préparera et co-animera avec l'ARS cette réunion.

Réunion de restitution des résultats : A l'issue du recueil de données une réunion de présentation des résultats sera organisée et reprendra l'ensemble des données des établissements participants

Réunion de transfert : A l'issue de l'accompagnement (Lot 1 ou Lot 2), entre le titulaire et la/les ARS. Cette réunion aura pour objet d'assurer la passation de données produites lors de l'accord cadre ou du marché subséquent.

1. OBJET DE L'ACCORD-CADRE

Le présent accord-cadre a pour objet de proposer aux différents établissements de santé, implantés en régions du groupement d'ARS, des prestations d'appui sur l'ensemble des champs de la performance.

L'accord-cadre est décomposé en deux lots distincts :

- **Lot 1 :** Le premier lot est destiné à réaliser des prestations d'analyse comparative (benchmark) sur divers périmètres de la performance en établissement de santé. Une prestation d'analyse comparative, établie sur un champ donné, sera contractualisée par cet accord-cadre et couvrira tout ou partie des unités d'œuvres nécessaires à sa mise en œuvre (UO 1 à UO 12).
- **Lot 2 :** Le second lot est destiné à accompagner un établissement de santé ou un groupe d'établissements ayant fait l'objet préalablement d'une analyse comparative ou non, à l'élaboration et à la mise en œuvre de leur plan d'amélioration sur un champ donné. Le lot sera mobilisable pour un accompagnement individuel ou collectif. Chaque établissement ou groupe d'établissement, accompagné sur un périmètre préalablement défini, contractualisera un marché subséquent qui couvrira tout ou partie des unités d'œuvres nécessaires à sa mise en œuvre (UO 13 à UO 17).

Les ARS concernées par cet accord-cadre, sont les suivantes :

- ARS Auvergne-Rhône-Alpes (porteuse du présent accord-cadre) ;
- ARS Grand Est ;
- ARS Guadeloupe, Saint-Martin et Saint-Barthélemy ;
- ARS Hauts-de-France ;
- ARS Ile-de-France ;
- ARS Nouvelle Aquitaine ;
- ARS Occitanie ;
- ARS Réunion.

Les ARS, établissements autonomes, ont constitué un groupement de commande en application des articles L2113-6 à L2113-8 du code de la commande publique ; il est convenu que chacun des membres du groupement aura la charge d'établir ses propres bons de commande pour le lot 1 et ses propres marchés subséquents pour le lot 2, en fonction des besoins du territoire.

2. PRESENTATION DES AGENCES REGIONALES DE SANTE

Les Agences Régionales de Santé sont des établissements publics de l'Etat placées sous la tutelle du ministère chargé de la santé et des affaires sociales.

L'agence régionale de santé sur la région a la charge de la mise en œuvre de la politique de santé sur la région. Elle est l'interlocutrice des établissements et structures de santé publiques et privées, des professionnels de santé en établissement ou en ville, du secteur médicosocial, des services de l'Etat, des collectivités territoriales, des organismes gestionnaires et des usagers.

L'Agence Régionale de Santé en région assure à ce titre plusieurs missions :

- Définition, financement et évaluation des actions de prévention des maladies, des handicaps et de la perte d'autonomie, et des actions de promotion de la santé pour tous ;
- Veille et sécurité sanitaire des populations ; préparation et gestion des situations sanitaires sensibles ou à risque, en liaison avec les préfets notamment ;
- Régulation et organisation de l'offre sanitaire hospitalière, ambulatoire et médico-sociale sur tout le territoire pour mieux répondre aux besoins des populations et dans le but de préserver la qualité du système de santé sur le long terme.

3. PRESENTATION GENERALE DE L'ACCORD-CADRE

3.1 DESCRIPTION DES PRESTATIONS

Depuis 2007, l'ARH, puis l'ARS Rhône-Alpes, ont réalisé des benchmarks sur les thématiques suivantes :

- Blocs opératoires (2007, 2008, 2010, 2012, 2015, 2019)
- Unités de chirurgie ambulatoire (UCA) (2013, 2015, 2019)
- Services d'imagerie (2009, 2012, 2016)
- Consultations externes (2011, 2017)
- Gestion des lits (2024)

Ces démarches de benchmark se sont progressivement étoffées : alors que les premières initiatives n'incluaient qu'un cycle recueil/restitution, d'autres contributions ont été ajoutées afin d'améliorer l'appropriation des résultats et l'engagement de plans d'actions dans les établissements :

- Ajout d'ateliers de compréhension des indicateurs et d'ébauche plan d'actions avec de bonnes pratiques ;
- Création de fiches dédiées aux spécialités et aux différents sites d'un même établissement...
- Ajout d'accompagnement/coachings collectifs : UCA en 2014, bloc/UCA en 2016, Consultations Externes en 2018/2019.

A ces coachings s'ajoutent d'autres formes d'accompagnement que l'ARS a pu engager dans le sillage d'expérimentations de l'ANAP ou de la DGOS :

- Chaîne facturation/recouvrement (2010 et 2012) qui s'inscrivaient en préfiguration de FIDES
- Accompagnement des LBM hospitaliers pour développer les coopérations en biologie médicale (2012-2013) ;
- Appui RH aux ex-HL (2013-2014) ;
- Gestion des lits : 1 vague en 2015-2016, puis 2017 et 2018 qui s'ajoutent aux 3 vagues initiées par l'ANAP en 2013-2015 ;
- Accompagnement au déploiement de la réhabilitation améliorée après Chirurgie (RAC) : 4 vagues se succèdent.

Important : le périmètre des prestations ne se restreint pas aux thématiques historiques citées ci-dessus et inclut tous les champs de la performance (urgences, achats, logistique...)

En parallèle, l'Agence régionale de santé Nouvelle-Aquitaine a réalisé depuis 4 benchmark dont les thématiques sont les suivantes :

- Unité de chirurgie ambulatoire (UCA) / blocs (2017) ;
- Imagerie (2017) ;
- Urgences (2017) ;
- Consultations externes (2019).

Dans la poursuite de ces travaux et de cette dynamique, le groupement d'ARS souhaite aujourd'hui réaliser des prestations au bénéfice des établissements de santé, sur l'ensemble des champs de la performance :

- D'analyse comparative
- D'accompagnement dans l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'amélioration.

Ces travaux pourront être menés de manière indépendante par chaque ARS, ou de manière collective avec des campagnes de benchmark et d'accompagnement simultanées sur une thématique donnée.

Chaque prestation fera l'objet d'un bon de commande (Lot 1) ou marché subséquent (lot 2) et couvrira soit l'ensemble soit une partie des unités d'œuvres nécessaires à sa mise en œuvre pour chacun des lots.

Ces démarches pourront concerner l'ensemble des établissements de santé publics et privés des régions du groupement.

3.2 METHODE DE MOBILISATION DU TITULAIRE EN « UNITES D'ŒUVRES »

- **le lot 1** concerne les prestations d'analyse comparative de type « benchmark » ; il est composé des unités d'œuvres 1 à 12
- **le lot 2** concerne les prestations d'accompagnement à l'élaboration et à la mise en œuvre de plan d'amélioration ; il est composé des unités d'œuvre 13 à 17

Pour le lot 1, les prestations pourront comprendre la réalisation et la mise à disposition d'un outil permettant la collecte des données, ainsi que l'accompagnement à la mise en œuvre d'une démarche de "benchmarking".

En fonction de la prestation attendue, le groupement d'ARS souhaite pouvoir mobiliser le(s) titulaire(s) de l'accord-cadre sur un périmètre le plus adapté au besoin. Aussi, l'accord-cadre fait l'objet d'une décomposition en Unités d'Œuvre pour chaque étape possible. Le groupement d'ARS pourra ainsi mobiliser tout ou partie des unités d'œuvre d'une démarche de type « benchmark » ou de type « accompagnement ».

Il est à noter que le groupement d'ARS souhaite pouvoir étendre la mise à disposition de la plateforme de recueil et de restitution au-delà d'une campagne de benchmark. Par conséquent l'UO3 comporte des modalités permettant de maintenir un accès à la plateforme pour les ES, sans surcoût pour ces derniers, selon une logique d'abonnement annuel. Chaque utilisation de l'UO3 couvrira une thématique de benchmark ; par conséquent, un établissement bénéficiant de plusieurs thématiques donnera lieu à plusieurs commandes de l'UO3.

Dès lors que la prestation comporte une phase de recueil à la charge du titulaire, les déclarations auprès de la CNIL devront être réalisées avant le début du recueil des données par le prestataire. Plus largement, le prestataire aura une obligation de résultat et de conseil sur toutes mesures à réaliser par l'Agence ou par ses soins en matière de déclarations réglementaires.

Enfin, l'accord-cadre prévoit une clause de fin de marché portant sur la mise à disposition des données et trames de tableaux de bord, permettant en cas de changement de titulaire de préserver, pour les établissements, le bénéfice d'une continuité pluriannuelle dans les tableaux de bord.

4. PRESENTATION DES UNITES D'ŒUVRE

4.1 LOT 1 : ANALYSE COMPARATIVE DE TYPE "BENCHMARK"

UO 1 : Cadrage de la démarche et réunions de lancement

L'unité d'œuvre 1 consiste à définir les données à collecter et les indicateurs associés qui pourront donner lieu à une ou plusieurs réunions de travail et d'échanges entre le prestataire et l'ARS. Elle n'est sollicitée que pour les démarches de grande ampleur à l'échelle de la région. Le prestataire préparera et co-animera avec l'ARS la réunion de lancement de la démarche. Cette réunion permet de présenter à l'ensemble des établissements les objectifs, la méthodologie et le calendrier de l'étude. La(les) réunion(s) pourra être réalisée à distance, le prestataire devra être en capacité d'organiser la(les) réunion(s) de lancement à distance et de mobiliser les outils adaptés pour réaliser ces réunions en inter établissements et inter ARS.

Livrables :

- compte-rendu des réunions de cadrage ;
- diaporamas de lancement de la démarche.

UO 2 : Animation de groupes de travail pour construire et/ou consolider le recueil

La construction et la consolidation des données à collecter et dans le choix des indicateurs associés devra se faire en concertation lors de groupes de travail.

En fonction des besoins identifiés par l'ARS, ces groupes devront associer : les professionnels des établissements, des référents techniques de l'ARS et autres partenaires devront être organisés (à adapter en fonction des thématiques). Cette action fera l'objet de réunions de travail et sera conduite avant la réunion de lancement auprès de l'ensemble des établissements.

Cette unité d'œuvre doit permettre de couvrir plusieurs sessions de travail ainsi que toutes les réunions préparatoires avec l'ARS nécessaires pour le bon déroulement des groupes de travail, et l'élaboration des outils finalisés en vue de leur intégration à une plateforme de recueil et de restitution.

Afin de garantir l'adéquation de la solution technique avec le besoin du client, seront programmées une ou plusieurs séances de recettage avec le groupe d'établissements ayant participés à l'élaboration.

Livrables :

- liste exhaustive des éléments de recueils et des indicateurs associés accompagnés d'une définition précise et des modalités de calcul ;
- supports d'animation et comptes rendus des groupes de travail.

UO 3 A : Paramétrage d'un outil de recueil adapté

L'unité d'œuvre 3A correspond au paramétrage d'une plateforme Web pour la collecte des données existantes avec un dispositif de contrôle de cohérence de plusieurs niveaux, et une accessibilité informatique adaptée aux plus grands nombres et aux systèmes d'information des établissements de santé.

Le besoin du client porte sur les éléments attendus décrits ci-après :

- un portail Web unique pour gérer plusieurs campagnes de benchmarking (plusieurs thèmes et plusieurs périodes) et qui capitalisera les informations relatives aux établissements (FINESS, statut, code postal, sites géographiques, unités, utilisateurs...) ;
- une base de données (BD) pérenne et capable de stocker et consolider les données issues de plusieurs vagues de benchmarking successifs ;
- des outils de recueil proposés en version Web et dotés de la fonctionnalité d'import des données depuis une application tierce (ex. : MS Excel).

Ces outils comporteront chacun trois grandes parties :

- une analyse performance portant sur l'activité réalisée, les équipements mobilisés et les ressources humaines ;
- une auto-évaluation consistant en une enquête qualitative sur les pratiques organisationnelles et la maturité des organisations ;
- l'exploitation de données quantitatives déjà disponibles au niveau de l'agence ou relevant de démarches antérieures.

Les outils de recueil intégreront une fonction de validation des données (contrôle systématique de chaque champ renseigné). Le contrôle d'erreur en temps réel visera, d'une part, à vérifier l'exhaustivité de la saisie des données obligatoires et, d'autre part, à réaliser des opérations complexes (contrôles d'erreur sur la chronologie des événements, le chevauchement d'activités dans une même salle, etc.).

Ni les indicateurs calculés, ni la valorisation des données saisies par chaque établissement ne seront présentées au cours de la période de recueil sur la plate-forme Web. La liste de ces indicateurs sera fondée sur les campagnes de benchmarking préalablement menées par l'ARS. Cette liste ne possède pas de caractère limitatif et d'autres indicateurs pourront être ajoutés en cours de démarche.

Livrables :

- Outil de recueil paramétré et adapté au besoin du benchmark

UO 3B : Mise à disposition d'un outil de recueil adapté pendant 12 mois

L'unité d'œuvre 3B correspond à la mise à disposition d'une plateforme Web pour la collecte des données existantes avec un dispositif de contrôle de cohérence de plusieurs niveaux, et une accessibilité informatique adaptée aux plus grands nombres et aux systèmes d'information des établissements de santé.

L'ARS disposera de droits administrateur et aura accès au schéma relationnel de la plate-forme, de sorte qu'elle pourra à tout moment avoir accès aux données régionales. L'utilisation de ces données par le prestataire devra systématiquement faire l'objet d'une autorisation expresse de

l'ARS. Par ailleurs, l'ARS s'oppose formellement à la diffusion par le prestataire de données nominatives ou aisément reconnaissables relatives aux établissements de la région.

Le prestataire aura à sa charge l'hébergement, ainsi que le support et la maintenance de la solution technique mise à disposition.

A l'issue de la démarche de benchmarking le prestataire devra prévoir les modalités permettant de maintenir un accès à la plateforme pour les établissements de santé, sans surcoût pour ces derniers, selon une logique d'abonnement financé par l'ARS pour un établissement quels que soient la taille de l'établissement, le nombre de site, le thème abordés et le nombre de comptes utilisateurs nécessaires.

La solution technique devra être accessible et offrir la possibilité aux établissements de mesurer leur performance au-delà de la période de benchmark. Il est plus précisément attendu que la solution technique permette aux établissements de :

- saisir des données ou des corrections après la période de benchmark
- import/export de données ou de corrections après la période de benchmark
- produire automatiquement des fiches de restitution sur d'autres périodes que la période de benchmark.

L'élaboration de l'outil de recueil et des restitutions devra tenir compte du fait qu'il s'agit de lieux de recueil distincts, relevant d'équipes différentes au sein d'un même établissement. La construction de l'outil devra éviter les doublons de saisie et veiller à une parfaite fluidité de recueil pour les utilisateurs.

Le titulaire mettra à la disposition de l'ARS l'intégralité des données recueillies sous un format exploitable par l'Agence (fichier Excel, Access ou .csv).

Livrables :

- mise à disposition de l'outil de recueil : la prestation attendue comprend le droit de licence, à l'hébergement et à la maintenance ;

UO 4A : Conception de la formation pour les utilisateurs de l'outil de recueil

L'UO 4A correspond à la conception de la formation pour les utilisateurs de l'outil de recueil. L'ensemble de la documentation nécessaire à la prise en main de l'outil (ex. manuel utilisateurs) sera élaboré et communiqué par le prestataire.

Cette UO inclura la conception :

- de supports de formation (ppt, vidéo, etc.)
- Un guide technique d'utilisation de la plateforme pour les démarches de benchmark et tableau de bord en routine
- Un guide méthodologique rappelant les consignes de recueil, les définitions, et les modalités de calcul.

Livrables :

- Mise à disposition des supports de formation (ppt, vidéo)
- mise à disposition des guides liés au recueil (utilisateur, cadrage, DSI) pour les campagnes de benchmark

- mise à disposition d'un guide d'utilisation de l'outil pour les tableaux de bord en routine (hors campagne de benchmark)

UO 4B : formation d'un groupe d'utilisateurs des ES - réunions spécifiques DIM/DSI

L'UO 4B correspond à la formation aux outils de recueil, et l'animation de sessions auprès des établissements en partenariat avec l'ARS.

Chaque session d'une demi-journée sera prévue sur site ou en distanciel selon les conditions qui seront précisées lors de la commande.

Le nombre d'ateliers dépendra du périmètre de l'étude en nombre d'établissements ; l'UO doit être dimensionnée pour une session de formation pour 1 groupe de 6 établissements. L'Agence commandera une ou plusieurs fois cette UO en fonction du nombre d'établissements participant à la démarche.

En amont si cela est nécessaire, une réunion d'information technique à l'attention des Directions de l'Information Médicale (DIM) et des Directions des Systèmes d'Informations (DSI) sera également préparée et animée par le prestataire. Ce temps particulier a pour objectif de présenter les conditions techniques de mise en œuvre et les possibilités d'import/export pour récupérer les données disponibles dans les SIH.

Un questionnaire de satisfaction sera proposé à chaque participant aux ateliers et à la réunion DIM/DSI pour évaluer la satisfaction et pouvoir améliorer les sessions suivantes.

Livrables :

- diaporama des sessions de formation ;
- diaporama de présentation Réunion DIM/DSI ;
 - les spécifications des tables de recueil nécessaires à la structuration des fichiers CSV à importer sur la plateforme ;
 - des exemples de tables de recueil sous format CSV à importer sur la plateforme ;
 - les bordereaux de recueil papier ;
- réalisation et analyse des questionnaires de satisfaction.

UO 4C : formation d'un établissement

L'UO 4C a les mêmes objectifs que l'UO 4B mais sera à destination d'un établissement dans des cas particuliers. Elle correspond à la formation aux outils de recueil, et l'animation de cette session de formation.

Chaque session d'une demi-journée sera prévue sur site ou en distanciel selon les conditions qui seront précisées lors de la commande.

Livrables :

- diaporama des sessions de formation ;
- réalisation et analyse des questionnaires de satisfaction.

UO 5 : Assistance lors de la période de recueil

Hotline technique / Hotline méthodologique aux établissements, Contrôle de cohérence et fiabilisation des données

L'UO 5 correspond à la réalisation d'une assistance type hotline (technique et méthodologique) avec les établissements de santé sur la durée du benchmark, et plus particulièrement lors de la période de recueil. Cette hotline comprend la réponse aux sollicitations (mails et téléphoniques) des établissements depuis les formations jusqu'à la remise des résultats.

Le titulaire doit :

- Assurer, durant la phase de recueil, une assistance technique et « métier » auprès des établissements :
 - pour ce faire, le titulaire met à disposition des établissements un service disponible les jours ouvrés de 9H00 à 18H00 (heures métropolitaines. Une couverture téléphonique d'au moins 3h par jour sera attendu pour les établissements ultramarins, sur un créneau compatible avec le fuseau horaire en métropole), accessible par numéro non surtaxé ou par courriel ; et ce, depuis les formations et jusqu'à la remise des résultats ;
 - l'assistance doit permettre de répondre aux questions techniques des établissements et contribuer à garantir un recueil optimal des données. L'assistance ne doit pas se limiter à l'usage de l'outil de collecte mais s'étendre à la nature même des données collectées ;
 - capitaliser les questions dans une foire aux questions accessibles via la plateforme ;
- Concernant l'avancement de la saisie, le titulaire met à disposition de l'ARS de façon régulière un fichier de synthèse qui permet de suivre l'avancement des recueils de chaque établissement (données atypiques identifiées, causes probables associées...) et a un rôle d'alerte à l'ARS sur des situations de retard significatif.

La hotline doit permettre de couvrir l'appui jusqu'à 100 établissements. En cas de franchissement de ce seuil, une deuxième UO sera commandée par l'Agence.

L'UO 5 inclut l'appui à la validation et à la fiabilisation des données par le titulaire. La plateforme devra offrir plusieurs outils¹ permettant d'assister les établissements dans la validation de leurs données. En parallèle un contrôle manuel de cohérence des données sera réalisé par le prestataire qui devra alerter l'ARS sur les établissements pour lesquels des données atypiques auront été identifiées et les causes probables associées et si nécessaire, contacter les établissements en direct pour discuter avec l'équipe projet sur place des problématiques rencontrées et de leur résolution.

Un point hebdomadaire sera réalisé avec l'ARS pour permettre un suivi avec mise en place d'un tableau de reporting des questions/sollicitations des établissements.

Livrables :

- tableau de bord de suivi des principaux indicateurs permettant un contrôle ;
- points d'étape sur la participation et sur les contrôles de cohérence ;
- réalisation d'une Foire aux questions (FAQ) à actualiser toutes les semaines tout au long du recueil.
- tableau de reporting des questions/sollicitations des établissements et réponses apportées par le prestataire

¹ [Tuto/ vidéo / FAQ / algorithme de vérification...](#)

UO 6 : Formalisation des fiches individuelle de restitution pour les ES

Un temps de formalisation des fiches individuelles de restitution des résultats aux établissements sera prévu. La structure et l'apparence de ces fiches feront l'objet d'un arbitrage commun entre l'ARS et le prestataire, en fonction des possibilités d'exploitation de la BD et des besoins de l'ARS. Il peut s'appuyer sur des ateliers de conception associant des établissements, le cas échéant en sollicitant une UO2.

Les fiches de restitution seront livrées au format PDF. Ces fiches de restitution des données individuelles par établissement intégreront un niveau synthétique pour une lecture macro et un niveau détaillé destiné à l'équipe projet, notamment pour aider à la formalisation d'un plan d'actions correctives. Elles devront intégrer selon la commande une analyse comparative (niveau GHT, établissements de même taille...). Selon les besoins il pourra être nécessaire d'avoir plusieurs fiches par établissements. Ce travail de conception/maquettage à lieu en parallèle de la période de recueil.

Le prestataire rédigera également un guide de lecture des fiches de restitution.

A l'issue de cette campagne, le prestataire sera tenu de mettre en place une solution technique visant à générer automatiquement ces fiches au format retenu.

Cette UO est distinguée de l'UO3A afin de permettre à l'ARS de solliciter le titulaire sur des données déjà recueillies et fiabilisées au niveau de l'Agence, ne nécessitant pas de travaux de conception de bases de données ni d'outils de recueil.

Livrables :

- modèle des fiches de restitution individuelles et agrégées à destination de l'ARS déclinées :
 - fiche globale pour la thématique ;
 - fiche par spécialité ;
 - fiche par département et/ou GHT
- guide de lecture des fiches de restitution.

UO 7 : Restitution régionale

L'ARS attend une aide à la préparation et à l'animation des réunions de restitution régionale auprès des établissements ayant participé au recueil de données.

Cette UO comprend :

- la réalisation d'une présentation PowerPoint qui reprendra l'ensemble des données des établissements participants ;
- la construction de graphiques spécifiques ;
- la rédaction des commentaires et conclusions associées à la lecture des résultats validée par l'ARS et ou les ARS ;
- la réalisation d'une synthèse de la restitution s'appuyant sur les principaux résultats pour faciliter la communication ;
- réalisation et analyse de questionnaires de satisfaction.

Plusieurs réunions sur site ou téléphoniques sont organisées avec l'ARS pour valider la structure de la présentation et la liste des indicateurs à restituer en comparaison régionale.

Il sera demandé au prestataire de réaliser une réunion d'analyse et restitution des indicateurs auprès de l'ARS à minima 15 jours avant la(les) restitution(s) régionale(s). Cette réunion peut s'organiser soit en présentiel, soit en visioconférence, soit en audioconférence. Le titulaire devra présenter les premiers résultats de l'étude même si toutes les données ne sont pas encore fiabilisées auprès des établissements ainsi que le support de présentation de la restitution régionale qui devra être actualisé au regard de la stabilisation des données.

L'ARS est chargée de la réservation de la salle si cette UO est réalisée en présentiel.

Le titulaire doit :

- fournir les premiers résultats à l'ARS même si les données ne sont pas entièrement fiabilisées à ce stade. Elles feront l'objet d'une transmission finalisée et fiabilisée à la fin de l'étude, c'est-à-dire à l'issue de la restitution régionale;
- analyser ces résultats tant au niveau régional que par GHT pour les établissements concernés :
 - en faire une synthèse mettant en avant les points forts et les axes d'amélioration individuels et collectifs ;
 - en établissant une cartographie régionale portant sur les indicateurs les plus pertinents ;
- pour chaque entité faisant l'objet d'un benchmark, proposer et ordonner les thématiques / les indicateurs ressortant comme ayant le plus de marge d'efficience afin d'aider l'entité à améliorer ses pratiques et sa performance interne ;
- préparer un support de présentation en vue de la restitution régionale.

Un questionnaire de satisfaction sera proposé à chaque participant aux restitutions pour évaluer la satisfaction et pouvoir améliorer les sessions suivantes.

Enfin, l'ARS demande des bases de données régionales et par établissement, exploitables simplement dans MS Excel : nom des champs explicites et structure des données optimisée pour la manipulation des indicateurs dans des tableaux croisés dynamiques (TCD). Plusieurs TCD pourront être demandé par l'ARS pour leur permettre de conduire des analyses (visualiser) sans faire de traitement de données. Ces bases de données seront mises à jour et renvoyées à l'ARS si les établissements apportent des correctifs à leur saisie une fois les restitutions passées.

Le package des bases de données sera ensuite complété de l'ensemble des fiches de restitution des établissements en version finale.

Livrables :

- diaporama de restitution régionale et son compte-rendu ;
- compte-rendu de la réunion d'analyse et de restitution des indicateurs auprès de l'ARS
- package par ES : BDD sous Excel + Fiches de restitution ;
- package ARS et inter ARS dans le cadre d'une commande commune : BDD sous Excel régionales et/ou inter régionales et l'ensemble des fiches de restitution classé par ES même si à ce stade elles ne sont pas encore fiabilisées ;
- rapport régional synthétique des résultats intégrant une première analyse des résultats et justifiant le choix des indicateurs qui seront présentés lors de la restitution régionale ;
- pour chaque entité parangonnée, la liste ordonnée des thématiques / indicateurs ressortant comme ayant le plus de marge d'efficience afin d'aider l'entité à améliorer ses pratiques ;
- réalisation et analyse des questionnaires de satisfaction ;

- synthèse de la restitution s'appuyant sur les principaux résultats.

Remarque : si nécessaire, les 6 premiers livrables devront être actualisés, et en tout état de cause transmis dans leur version définitive, à l'UO 10 en fonction de la fiabilisation des résultats auprès des établissements.

UO 8 A : Conception de la formation pour l'appropriation des fiches des restitution

L'UO 8A correspond à la conception de la formation pour l'appropriation des fiches de restitutions. Le prestataire rédigera un guide de lecture des fiches de restitution et mettra à disposition des établissements des outils de méthodologie de plans d'action.

Livrables :

- guide de lecture des fiches ;
- de supports de formation (ppt, vidéo, etc.)

UO 8 B : Ateliers Compréhension des fiches de restitution et/ou plan d'actions

Pour rappel l'objectif attendu du Benchmark est de restituer aux établissements une photographie de leur performance, ces résultats ayant pour but de les aider dans leur projet d'amélioration de leur organisation. Il est donc évident que l'appropriation des résultats est au moins aussi importante que la qualité de ces derniers.

L'ARS souhaite que le prestataire accompagne les établissements dans la lecture et la compréhension des fiches de restitution ainsi que l'identification des pistes d'amélioration.

Dans ce cadre, le prestataire sera amené à préparer et animer 2 types d'ateliers :

- des ateliers de lecture et compréhension des fiches de résultats ;
- des ateliers de définition de plan d'actions.

Ils doivent être pensés de manière à respecter dans la mesure du possible la cohérence de coopération et/ou géographique (« groupement hospitalier du territoire », coopération...) ;

Les ateliers de lecture et la compréhension visent à former les établissements à la lecture de la fiche :

- Analyser les résultats et l'impact sur l'organisation, comprendre la structure du document,
- Savoir interpréter les graphiques complexes,
- Maîtriser les représentations statistiques et leur signification,
- Maîtriser les indicateurs présentés :
 - leur définition et mode de calcul
 - leur signification pratique (« qui parle aux équipes »)
 - les valeurs de références (objectif et valeur d'alerte)
 - les causes extérieures qui peuvent influencer un indicateur donné

Les ateliers de définition de plan d'actions visent à accompagner les établissements dans l'élaboration d'un plan d'actions et partager les bonnes pratiques mises en places dans les établissements de la région :

- Identification des pistes d'amélioration en s'appuyant sur les fiches de restitution et sur le support de restitution régionale ;

- Partager les bonnes pratiques sur les points de blocage rencontrés sur le terrain ;
- Permettre aux établissements de repartir de ces ateliers avec un plan d'actions concret et réalisable qui leur est propre.

Le nombre d'ateliers dépendra du périmètre de l'étude en nombre d'établissements ; l'UO doit être dimensionnée pour 4 ateliers de lecture, associant à chaque fois 10 établissements au maximum. L'Agence commandera une ou plusieurs fois cette UO en fonction du nombre d'établissements participant à la démarche.

Livrables :

- diaporamas des ateliers et documents de capitalisation de l'ensemble des ateliers ;
- l'ensemble des fiches de restitution des données individuelles suite aux ateliers de lecture même si elles ne sont pas totalement fiabilisées à ce stade (cas où cette UO interviendrait avant la restitution régionale)
- guide de lecture des fiches ;
- plan d'actions par établissement accompagné d'une synthèse des préconisations régionales ;
- réalisation et analyse des questionnaires de satisfaction.

Nota : Cette UO peut être réalisée avant et / ou après l'UO 7.

UO 8C : formation d'un établissement

L'UO 8C a les mêmes objectifs que l'UO 8B mais sera à destination d'un établissement dans des cas particuliers. Elle correspond à l'accompagnement des établissements dans la lecture et la compréhension des fiches de restitution ainsi que l'identification des pistes d'amélioration.

Chaque session d'une demi-journée sera prévue sur site ou en distanciel selon les conditions qui seront précisé lors de la commande.

Livrables :

- diaporamas des ateliers et documents de capitalisation de l'ensemble des ateliers ;
- l'ensemble des fiches de restitution des données individuelles suite aux ateliers de lecture même si elles ne sont pas totalement fiabilisées à ce stade (cas où cette UO interviendrait avant la restitution régionale)
- guide de lecture des fiches ;
- plan d'actions par établissement accompagné d'une synthèse des préconisations régionales ;
- réalisation et analyse des questionnaires de satisfaction.

UO 9 : Formation à l'attention des équipes de l'ARS : analyse des résultats

Cette UO comprend la formation de l'ARS à la compréhension, à l'analyse des résultats et l'animation de sessions au sein de l'Agence. Elle ne doit pas se limiter à la seule présentation des fiches de restitution individuelle des établissements mais porter également sur la compréhension des données collectées permettant ainsi d'identifier les points forts et faibles des structures pour venir alimenter des travaux régionaux (régulation de l'offre, contrat de retour à l'équilibre financier (CREF), comité interministériel de la performance et de la modernisation de l'offre de soins hospitaliers (COPERMO), mission d'appui à la performance (MAP)...).

La formation pourra s'adresser aux agents de directions métiers et de délégations départementales si nécessaire. Elle se déroule soit sur site au plus près des agents concernés soit

en visioconférence, sur une demi-journée, une session ne pouvant accueillir plus de 20 participants.

L'UO est dimensionnée pour 1 session de formation. L'Agence commandera une ou plusieurs fois cette UO en fonction du nombre de personnes intéressées par la démarche.

L'ARS est chargé de la réservation des salles, des inscriptions, des feuilles de présence pour chaque formation et de la convocation des agents.

Le titulaire doit :

- former l'ARS à la compréhension des données collectées, à l'analyse des résultats afin de permettre d'identifier les points forts et faibles des structures pour alimenter des travaux régionaux ;
- animer des sessions de formation : 1/2 journée de formation par groupe de 20 participants au plus, à déterminer en fonction des inscriptions ;
- distribuer à la fin de chaque session de formation un questionnaire de satisfaction de la formation permettant à chaque participant de donner son niveau d'appréciation;
- produire une analyse régionale des questionnaires de satisfaction.

Livrables :

- les supports des sessions de formation ;
- L'enregistrement de cette visioconférence permettant de reprendre et réécouter la session.
- l'analyse régionale des questionnaires de satisfaction

UO 10 : Rédaction de rapport de synthèse régionale

A l'issue de la démarche de benchmark, le titulaire de l'accord cadre devra rédiger une synthèse régionale retranscrivant l'ensemble des actions menées ainsi que les recommandations associées à ces travaux précédemment réalisés. Cette synthèse devra notamment mettre en exergue les atouts et les difficultés des différents établissements et territoires. Dans le cas d'une commande interrégionale, les synthèses régionales devront s'inscrire dans une analyse globale et une analyse par type d'établissements (ex : CHU) devra être réalisée en inter ARS

La synthèse régionale sera soumise à approbation des ARS. Des rapports spécifiques pour un ou des établissement(s) donné(s) pourront être demandés à cette occasion.

Livrables :

- rapport de synthèse avec mise en exergue des établissements les plus en difficultés ou actualisation des livrables de l'UO 7
- Rapport spécifique pour un / des établissements (si nécessaire)
- synthèse régionale de recommandations d'actions organisationnelles.

UO 11 : Elaboration et animation demi-journées « retours d'expériences »

A l'issue de la réalisation d'une prestation complète ou partielle du lot 1 comme du lot 2, il pourra être demandé au prestataire l'élaboration et l'animation d'une demi-journée de retours d'expériences qui sera ouverte à l'ensemble des établissements de la région ou des régions.

L'UO est dimensionnée pour un périmètre régional et/ou inter-régional dans le cadre d'une commande groupée. Dans ce second cas (commande groupée), l'UO pourra être déclenchée à ces 2 niveaux selon la demande de la/des ARS.

Il est attendu du titulaire de l'accord cadre :

- La **préparation** de la demi-journée de retours d'expériences. Le titulaire devra, en accord avec l'ARS, proposer un programme de la demi-journée et identifier les établissements dont l'expérience autour de la thématique concernée est remarquable. Il devra construire conjointement avec les établissements les différentes présentations.
- Lors de la journée de retours d'expériences, le titulaire co-animera la journée avec l'ARS. En sus des présentations qui seront faites par certains établissements, il pourra être amené à animer des ateliers en lien avec les présentations faites. Les thématiques et l'organisation de ces ateliers seront soumises à validation de l'ARS.

L'organisation logistique de cette demi-journée est précisée dans le paragraphe 3.3.

Livrables attendus :

- Supports de présentation de la journée (retours d'expériences, animations, etc.)
- Synthèse/ Bilan de la journée qui sera communiqué à posteriori à l'ensemble des participants. Il comprendra le résumé des RETEX et les conclusions des ateliers participatifs.

UO 12 : Travaux complémentaires à la réalisation de la mission

L'UO 12 pourra être mobilisée dans le cas où les UO existantes ne pourrait pas s'adapter au besoin spécifique d'une ARS dans le cadre d'une démarche de benchmark.

Les travaux qui feront suite à la démarche de benchmark pourront, le cas échéant, faire l'objet de prestations dans le cadre d'unités d'œuvres spécifiques, conformément au bordereau des prix unitaires.

Sa mobilisation sera à définir conjointement avec le titulaire du marché et l'ARS en fonction du besoin, lors de la rédaction du bon de commande.

Sont envisagés à titre illustratif et non exhaustif :

- l'animation de groupes de travail complémentaires sur des sujets à approfondir ;
- la réalisation d'analyses statistiques complémentaires.

4.2 LOT 2 ACCOMPAGNEMENT A L'ELABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE DE PLANS D'AMELIORATION

UO 13 : Réalisation d'un diagnostic flash pour un établissement

Cette UO pourra être déclenchée dans le cadre d'un marché subséquent lorsqu'un établissement ou un groupe d'établissements, s'engage dans une démarche de réalisation d'un plan d'amélioration sur une thématique donnée, sans avoir bénéficié d'un accompagnement de type benchmark (lot 1).

Dans cette situation, le titulaire du marché subséquent devra alors réaliser un diagnostic flash pour le(s) établissement(s) concerné(s) sur la thématique préalablement définie. Selon les modalités du marché subséquent, il pourra s'agir de réaliser notamment :

- Une réunion pour marquer l'entrée du groupe dans la démarche ;
- La réalisation d'entretiens individuels ou collectifs ;
- L'organisation d'enquêtes de terrain ;
- L'analyse et l'exploitation de données quantitatives et qualitatives ;

- La production d'un rapport de diagnostic par établissement.

Le détail des attendus de cette UO sera communiqué dans le cadre de chacun des marchés subséquents.

Dans l'hypothèse où une démarche d'analyse comparative a préalablement été réalisée précédemment pour les établissements concernés, les données et résultats de cette analyse doivent servir de base à la mission d'accompagnement, un diagnostic flash complémentaire ne pourra être réalisé.

Livrables :

- la production d'un rapport de diagnostic par établissement ;
- supports d'animation et comptes rendus des réunions sur site avec les établissements.

UO 14 : Accompagnement pour la définition d'un plan d'amélioration

Dans la situation où un benchmark aura été préalablement réalisé sur une thématique donnée, le titulaire du marché subséquent devra s'approprier les résultats des travaux d'analyse comparative au début de l'accompagnement.

Dans la situation où l'établissement ou le groupe d'établissements n'aurait pas bénéficié d'une campagne de benchmark, celui-ci bénéficiera d'un diagnostic flash par le titulaire du marché subséquent (UO12).

Sur ces bases principalement, le titulaire se chargera d'accompagner les équipes projets internes aux établissements à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan d'amélioration spécifique. Pour ce faire, le prestataire devra proposer à minima :

- l'élaboration et la mise à disposition d'un outil pour la construction du plan d'amélioration. Cet outil devra être mis à disposition des établissements de santé et les ARS.
- l'animation de réunions et/ou groupes de travail individuel ou collectif pour la construction du plan d'amélioration. La composition des groupes de travail et leur fréquence seront soumises à validation des ARS.
- la consolidation des plans d'amélioration en vue d'une analyse régionale et/ou inter-régionale à destination de l'ARS. Cette analyse devra en outre formuler des recommandations d'actions régionales ou inter-régionales. Ce travail fera l'objet d'un livrable spécifique, soumis à validation de l'agence

Exemple d'organisation souhaitée :

- réunion de lancement collective ;
- réunion avec chacun des ES pour partager le diagnostic (à partir des données d'un benchmark régional par exemple) et identifier des pistes d'actions ;
- réunion collective pour animation, travail en collégialité entre les ES ;
- réunion avec chaque ES pour élaborer un plan d'actions ;
- réunion collective pour partage des plans d'actions et identification d'initiatives territoriales ;
- présentation des travaux devant l'instance régionale compétente le cas échéant (comité de filière, CSOS, ...) ;

Le degré d'implication des services de l'Agence dans l'animation de ce type d'accompagnement pourra varier, et fera l'objet d'une réunion de cadrage en amont à la commande de la prestation.

Le détail des attendus de cette UO sera communiqué dans le cadre de chacun des marchés subséquents.

Livrables :

- outil pour la construction des plans d'actions et le suivi d'indicateurs ;
- plan d'actions des établissements commentés (une fiche par établissement) à l'ARS ;
- analyse des plans d'actions et recommandations régionales associées ;
- supports d'animation et comptes rendus des points des sessions collectives et points par ES ;
- synthèse régionale de recommandations d'actions organisationnelles.

UO 15 : Accompagnement pour la mise en œuvre d'un plan d'amélioration

A la suite de l'accompagnement à l'élaboration d'un plan d'action (UO15), il pourra être demandé au titulaire du marché subséquent l'accompagnement un établissement ou un groupe d'établissement à la mise en œuvre de son plan d'action. Cet accompagnement pourra prendre plusieurs formes : réunion, atelier thématique, groupe de travail, coaching, etc. sur site ou à distance, selon des modalités préalablement convenues avec l'ARS. Cet accompagnement aura une durée de 12 à 18 mois. A l'issue de l'accompagnement, une note de synthèse devra être partagée avec l'Agence, avec des recommandations régionales associées.

Exemple d'organisation souhaitée si groupe d'établissements :

- alternance mensuelle de plusieurs réunions dans chaque ES + sessions collectives, pendant à minima 6 mois ;
- organisation d'une demi-journée de bilan : Réunion réservée aux établissements accompagnés pour clôturer la démarche

Le degré d'implication des services de l'Agence dans l'animation de ce type d'accompagnement pourra varier, et fera l'objet d'une réunion de cadrage en amont à la commande de la prestation. Le détail des attendus de cette UO sera communiqué dans le cadre de chacun des marchés subséquents.

Livrables :

- supports d'animation et comptes rendus des points des sessions collectives et points par ES ;
- synthèse régionale de recommandations d'actions organisationnelles.

UO 16 : Rédaction de rapport de synthèse régionale

A l'issue de l'accompagnement des différents groupes d'établissements lors de l'UO 13 et/ou 14 le titulaire du marché subséquent devra rédiger une synthèse régionale retranscrivant l'ensemble des actions menées ainsi que les recommandations associées à ces travaux précédemment réalisés. Cette synthèse devra notamment mettre exergue les atouts et les difficultés des différents établissements et territoire.

La synthèse régionale sera soumise à approbation des ARS.

Livrables :

- rapport de synthèse avec mise en exergue des ES les plus en difficultés ;
- synthèse régionale de recommandations d'actions organisationnelles.

UO 17 : Elaboration et animation demi-journées « retours d'expériences »

A l'issue de la réalisation d'une prestation complète ou partielle du lot 1 comme du lot 2, il pourra être demandé au prestataire l'élaboration et l'animation d'une demi-journée de retours d'expériences qui sera ouverte à l'ensemble des établissements de la région ou des régions.

L'UO est dimensionnée pour un périmètre régional et/ou inter-régional dans le cadre d'un marché subséquent groupé. Dans ce second cas (marché groupé), l'UO pourra être déclenchée à ces 2 niveaux selon la demande de la/des ARS.

Il est attendu du titulaire du marché subséquent :

- La **préparation** de la demi-journée de retours d'expériences. Le titulaire devra, en accord avec l'ARS, proposer un programme de la demi-journée et identifier les établissements dont l'expérience autour de la thématique concernée est remarquable. Il devra construire conjointement avec les établissements les différentes présentations.
- Lors de la journée de retours d'expériences, le titulaire co-animera la journée avec l'ARS. En sus des présentations qui seront faites par certains établissements, il pourra être amené à animer des ateliers en lien avec les présentations faites. Les thématiques et l'organisation de ces ateliers seront soumises à validation de l'ARS.

L'organisation logistique de cette demi-journée est précisée dans le paragraphe 3.3.

Livrables attendus :

- Supports de présentation de la journée (retours d'expériences, animations, etc.) ;
- Synthèse/Bilan de la journée qui sera communiqué à posteriori à l'ensemble des participants. Il comprendra le résumé des RETEX et les conclusions des ateliers participatifs.

Le détail des attendus de cette UO sera communiqué dans le cadre de chacun des marchés subséquents.

4.3 COORDINATION ET GESTION DE L'ACCOMPAGNEMENT

Le titulaire sera dans l'obligation de préparer avec l'ARS chaque rencontre avec les établissements ou phase importante (au début et à la fin de la période de recueil, au moment de la fiabilisation et validation des données etc...) lors d'une rencontre préparatoire.

Des points réguliers de coordination de projet entre le prestataire et l'ARS seront à organiser. Leur fréquence sera à déterminer au démarrage de la prestation.

Les comptes rendus de chaque échange avec l'Agence seront formalisés par le titulaire dans les 7 jours ouvrés qui suivent l'échange.

4.4 MODALITES DE COMMUNICATION

En fonction de l'ARS pour laquelle le présent accord-cadre se déroulera, plusieurs modalités d'organisation des réunions devront être envisagées :

Possibilité 1 :

L'ARS garde la maîtrise de la communication auprès des établissements de santé. Elle invite les établissements aux réunions régionales : réunions de lancement et restitution régionale. De ce fait, elle prend à sa charge tous les frais logistiques afférents à chaque étape de l'étude, à savoir :

- l'envoi des courriers d'invitation des établissements de santé aux sessions de formation et aux réunions régionales ;
- les frais logistiques : location de salles et matériels audiovisuels nécessaires à l'organisation des réunions de travail, des sessions de formation et des réunions régionales.

En ce qui concerne la formation à l'attention des équipes de l'ARS, tant les directions métiers que les délégations départementales, l'ARS prend en charge la réservation des salles adaptées, les inscriptions et les convocations.

Possibilité 2 :

Le titulaire est garant de la communication auprès des établissements, et de la logistique associée (ex : réservations de salles), tout au long du marché. Il devra notamment :

- pour la réunion de lancement :
 - lorsque la démarche est propre à une ARS, la réunion est à organiser soit sur l'un des sites principaux de l'ARS concernée soit en visioconférence, avec la présence du titulaire sur le site du siège, afin de tenir compte, le cas échéant, des contraintes de chacun, des distances et pour favoriser la participation du plus grand nombre à cette réunion ;
 - déterminer les dates et les salles (avec équipement de visioconférence le cas échéant) en accord avec le pouvoir adjudicateur et les faire connaître au moins un mois à l'avance ;
 - prendre en charge la réservation et le paiement des salles ;
- pour la formation des utilisateurs des établissements :
 - prendre en charge la réservation de salles adaptées (généralement prêtées par les établissements inscrits dans la démarche) en optimisant leur localisation, en regroupant sur chaque site plusieurs établissements et en veillant à respecter la cohérence de coopération et/ou géographique (« groupement hospitalier de territoire », coopération...) ;
 - gérer les inscriptions et transmettre les convocations après accord du pouvoir adjudicateur ;
- pour les ateliers de lecture et de compréhension des fiches de restitution par groupes d'établissements :
 - prendre en charge la réservation et le paiement des salles (généralement prêtées par les établissements inscrits dans la démarche) ;
 - gérer les inscriptions et transmettre les convocations après accord du pouvoir adjudicateur ;
- pour la restitution régionale :
 - lorsque la démarche est propre à une ARS, elle est à organiser soit sur l'un des sites principaux de l'ARS concernée soit en visioconférence, avec la présence du titulaire sur le site du siège, afin de tenir compte des contraintes de chacun, des distances et pour favoriser la participation du plus grand nombre à cette réunion ;
 - déterminer les dates et les salles (avec équipement de visioconférence le cas échéant) en accord avec le pouvoir adjudicateur et les faire connaître au moins un mois à l'avance ;
 - prendre en charge la réservation et le paiement des salles.

En ce qui concerne la formation à l'attention des équipes de l'ARS, tant les directions métiers que les délégations départementales, l'ARS prend en charge la réservation des salles adaptées, les inscriptions et les convocations.

En outre, pour toute formation organisée par le titulaire, il sera attendu le planning, les lieux de formation et les feuilles de présence pour chaque formation précisant le nom du formateur. Par ailleurs, pour chaque réunion, atelier, etc. organisé par le titulaire avec un ou des établissements de santé, il sera attendu la feuille de présence de chaque session et le compte-rendu de chaque session.

4.5 LIVRABLES ATTENDUS

A la fin des prestations demandées dans le cadre du présent accord-cadre, les documents réalisés dans le cadre des marchés subséquents resteront la propriété exclusive des établissements et des ARS bénéficiaires.

4.6 DONNEES ET DOCUMENTS FOURNIS PAR LES ARS DU GROUPEMENT

Une réunion de démarrage aura lieu avant le commencement des prestations. L'Agence et le titulaire conviennent des modalités pratiques à mettre en œuvre pour le bon déroulement de l'opération : mise à disposition de documents, salles de réunions etc.

4.7 CONTRAINTES ET PRE-REQUIS

Le prestataire devra conserver une cohérence avec les autres démarches de Benchmark régionales et nationales. L'ARS souhaite s'inscrire en cohérence avec les démarches de Benchmark menées dans d'autres régions. Le périmètre des indicateurs attendu à priori pour cette campagne doit à minima couvrir les indicateurs faisant référence dans la littérature (site de l'ANAP notamment). Cette liste sera précisée et enrichie si besoin lors de la première phase du projet.

Le prestataire devra mettre à disposition une solution technique de recueil pertinente et adaptée dans les délais imposés dans le calendrier défini à chaque bon de commande.

Le prestataire sera tenu au respect des engagements pris dans son mémoire technique relativement au taux de disponibilité des services Web et aux délais de correction des bugs relatifs à l'outil de saisie. Le non-respect de ces engagements donnera lieu à l'application de pénalités.

Le prestataire devra être joignable par mail et par téléphone tous les jours ouvrables à minima de 9h à 18h (ou à minima 3h pour les territoires d'outre-mer).

4.8 DUREE MAXIMALE D'EXECUTION DE L'ACCORD CADRE (DELAIS DE RIGUEUR)

UO concernée	Délai de rigueur
LOT 1	
UO 1 : Cadrage de la démarche et réunions de lancement	2 mois ou 4 mois selon déclenchement ou non de l'UO 2
UO 2 : Animation de groupes de travail associant des établissements pour construire et/ou consolider le recueil	2 mois
UO 3A : Paramétrage d'un outil de recueil adapté	1 mois
UO 3B : Mise à disposition d'un outil de recueil adapté : plate-forme Web pendant 12 mois	12 mois
UO 4A : Conception de la formation pour les utilisateurs de l'outil de recueil	1 mois

UO 4B : Formation des utilisateurs des ES et réunions spécifiques DIM/DSI	1,5 mois
UO 4C : Formation d'un établissement	1 mois
UO 5 : Assistance au recueil (Hotline technique / Hotline méthodologique aux établissements, Contrôle de cohérence et fiabilisation des données)	6 mois
UO 6 : Formalisation de fiche de restitution individuelle pour les ES	2 mois
UO 7 : Restitutions régionales	1 mois
UO 8A : Conception de la formation pour l'appropriation des fiches des restitution	1 mois
UO 8B : Ateliers de compréhension des fiches de restitution et/ou plan d'actions	4 mois
UO 8C : Formation d'un établissement	1 mois
UO 9 : Formation à l'attention des équipes de l'ARS : analyse des résultats	1 mois
UO 10 : Rédaction de rapport de synthèse régionale	1 mois
UO 11 : Elaboration et animation d'une demi-journée de retours d'expériences	6 mois
UO 12 : Travaux complémentaires à la réalisation de la mission	3 mois maximum
LOT 2	
UO 13 : Réalisation d'un diagnostic flash pour un groupe	3 mois
UO 14 : Accompagnement d'un groupe d'établissements, pour la définition d'un plan d'amélioration	6 mois
UO 15 : Accompagnement d'un groupe d'établissements pour la mise en œuvre d'un plan d'amélioration	6 à 12 mois
UO 16 : Rédaction de rapport de synthèse régionale	1 mois
UO 17 : Elaboration et animation d'une demi-journée de retours d'expériences	6 mois

Les UO pourront se succéder, se chevaucher et ne seront pas forcément exécutées dans l'ordre présenté ci-dessus.

Le non-respect de ces délais fera l'objet de pénalités précisées dans le CCAP.

Le délai de rigueur sera assoupli d'une semaine supplémentaire à chaque période de vacances scolaires. Il sera assoupli spécifiquement d'1 mois supplémentaire sur la réalisation de l'UO se fait lors de la période des congés d'été.

4.9 QUALIFICATIONS ATTENDUES

Par expérience, le groupement d'ARS souhaite que le titulaire du lot 1 ait une expérience solide (références à l'appui) dans la réalisation de benchmark auprès d'établissements de santé.

S'agissant des lots 1 et 2, le périmètre des accompagnements attendus nécessiteront des profils experts sur les différents champs de la performance auprès des établissements de santé, et seniorisée pour l'accompagnement des établissements (dans l'animation de groupe de travail, etc.)

5. MODALITES D'EXECUTION DES PRESTATIONS

5.1 LIEUX D'EXECUTION

Les lieux d'exécution des prestations seront à définir en amont du lancement des prestations. Le présent cahier des charges a été rédigé pour des réalisations de démarche en distanciel. Toutefois, l'exécution de tout ou partie des prestations pourra être réalisé en présentiel, et fera l'objet d'un accord avec l'ARS avant le démarrage des prestations.

5.2 INTERLOCUTEURS POUR LE SUIVI DE L'EXECUTION DES PRESTATIONS

Il est expressément convenu que les personnes nommément désignées dans le dossier technique de réponse du candidat participeront personnellement à l'exécution des prestations objet de la prestation concernée, sans préjudice de la participation d'autres personnes après accord de l'Agence. La bonne exécution des prestations dépend essentiellement des personnes nommément désignées pour en assurer la conduite.

En cas d'indisponibilité de ces personnes constatée ou prévisionnelle pendant une période continue supérieure à un mois, le pouvoir adjudicateur se réserve le droit :

- soit de résilier l'accord-cadre sans indemnité,
- soit d'accepter leur remplacement par une autre personne présentée par le titulaire, ce dernier est dans l'obligation de signaler toute substitution dès lors qu'elle est connue.

5.3 CLAUSES PARTICULIERES

5.3.1 Reprise de données en début de marché subséquent ou de commande

Des marchés en cours fournissent la possibilité à une sélection d'établissements de saisir leurs données et de bénéficier de fiches de restitution en routine.

Le titulaire s'engage à assurer la reprise des données et la continuité de production de ces tableaux de bord dès l'expiration des marchés en cours, afin que les établissements puissent poursuivre la réalisation de leur recueil. Cette mise à disposition au-delà du marché sera à la charge des établissements.

5.3.2 Transfert des données

A la fin de l'accord-cadre et de chaque marché subséquent, le titulaire doit prévoir le transfert des bases de données à l'ARS comprenant l'export des données et au moins deux réunions de transfert.

De plus le titulaire reste engagé auprès de l'Agence jusqu'à transmission des éléments suivants :

- transmission intégrale des données gérées et acquises en provenance d'établissements comme de l'ARS (données de paramétrage, données de recueil, tables référentielles, profils utilisateurs avec logins/mots de passe...),
- transmission intégrale des maquettes d'exploitation : fiches de recueil, fiches de restitution, sous un format Office exploitable (Excel (y compris les éventuelles formules), Access ou Word sans verrouillage) ;
- tous documents produits dans le cadre des démarches d'accompagnement (guides de saisie, de lecture, analyses, versions PDF et Word/PowerPoint sans verrouillage de l'ensemble de la documentation).

L'ensemble de ces documents devra être transmis 20 jours avant la date de fin d'exécution du marché. Tout manquement à cette obligation donnera lieu à des pénalités conformément à l'article 6 du présent document.

5.4 PERIMETRE DE CHAQUE UNITE D'ŒUVRE (CALIBRAGE ASSOCIE)

En fonction de chaque unité d'œuvre et de ses particularités, le périmètre concerné pour le déclenchement d'une UO peut varier. Ainsi, selon le besoin exprimé par l'ARS ou le groupement, une même UO pourra être déclenchée plusieurs fois, pour corroborer avec le volume d'établissements à accompagner.

Cette particularité devra être prise en compte dans le BPU.

UO concernée	Calibrage associé
LOT 1	
UO 1 : Cadrage de la démarche et réunions de lancement	
UO 2 : Animation de groupes de travail associant des établissements pour construire et/ou consolider le recueil	
UO 3 A : Paramétrage d'un outil de recueil adapté	
UO 3B : Mise à disposition d'un outil de recueil adapté : plate-forme Web pendant 12 mois	Pour 1 établissement, quel que soit le nombre de comptes
UO 4A : Conception de la formation pour les utilisateurs de l'outil de recueil	
UO 4B : formation d'un groupe d'utilisateurs des ES et réunions spécifiques DIM/DSI	Pour 1 groupe de 6 établissements
UO 4C : formation d'un établissement	Pour 1 établissement
UO 5 : Assistance au recueil (Hotline technique / Hotline méthodologique aux établissements, Contrôle de cohérence et fiabilisation des données)	
UO 6 : Formalisation de fiche de restitution individuelle pour les ES	
UO 7 : Restitutions régionales	
UO 8A : Conception de la formation pour l'appropriation des fiches des restitution	
UO 8B : Ateliers de compréhension des fiches de restitution et/ou plan d'actions	Pour 1 groupe de 6 établissements
UO 8C : formation d'un établissement	Pour 1 établissement
UO 9 : Formation à l'attention des équipes de l'ARS : analyse des résultats	Pour 1 groupe de 20 personnes
UO 10 : Rédaction de rapport de synthèse régionale	
UO 11 : Elaboration et animation d'une demi-journée de retours d'expériences	
UO 12 : Travaux complémentaires à la réalisation de la mission	