



SYPEMI

# **MARCHE PUBLIC DE FM**

## **Marché Global Ou Marché Alloti**



## **INTRODUCTION**

Un marché de FM (Facilities Management) immobilier rassemble tout ou partie des services généraux et techniques, sous un pilotage unique, afin d'en améliorer l'efficacité. Il se conçoit donc comme un marché global à l'échelon d'un site ou d'un ensemble géographique.

Aujourd'hui, le marché alloti reste prôné comme règle de base par le Code des Marchés Publics. Il semble aussi culturellement ancré dans les habitudes des acheteurs, d'autant plus qu'il leur est fait obligation de justifier le marché global s'ils veulent faire ce choix.

Ce même Code demande par ailleurs à l'entité adjudicatrice d'établir dans tous les cas une analyse objective des besoins pour élaborer son marché. Ceci entraîne évidemment l'évaluation des moyens et des risques. Beaucoup d'éléments de cette étude préalable, contiennent les bases de l'argumentaire pour asseoir le choix de façon pertinente et objective entre l'allotissement ou le marché global. Il s'agit en particulier du périmètre, des données d'analyse aux différents niveaux de prestations, de celles du coût complet, des risques et de leur transfert. Les difficultés techniques, les surcoûts éventuels engendrés, les moyens dont dispose le pouvoir adjudicateur et les problématiques d'organisation pourront être ainsi examinés.

La Commission Commande Publique du SYPEMI propose un support d'analyse ayant pour vocation de vous accompagner dans cette évaluation. Le document ci-joint intitulé « MARCHE PUBLIC DE FM, Support d'analyse » est composé :

- d'un chapitre « BASES DE CONSTRUCTION DE L'ARGUMENTAIRE » qui développe de ce que l'analyse des besoins peut produire en la matière,
- d'un chapitre « POINTS CLES POUR COMPARER UN MARCHÉ GLOBAL OU ALLOTI » qui présente une méthodologie,
- de CAS PRATIQUES en annexe pour guider la comparaison.

La Grille d'Évaluation Préliminaire ci-après vise à fournir un moyen simple, rapide et concret d'avoir une première vue d'ensemble des enjeux que la méthodologie détaillée dans le support d'analyse permettra de consolider.



## GRILLE D'ÉVALUATION PRELIMINAIRE

Après analyse des critères sur les aspects techniques et économiques (ou autres comme les aspects sociaux ou organisationnels) selon les différents thèmes proposés, une notation de 1 à 3 (défavorable, neutre ou favorable au marché global) permettra d'obtenir un résultat global. Évidemment si l'acheteur le juge judicieux des coefficients peuvent être introduits. L'acheteur donnera sa règle propre justifiant le choix du marché global ou alloti (par exemple référence à une note moyenne, proportion de critères favorables etc.).

POINTS CLÉS DE COMPARAISON	CRITÈRES DE CHOIX D'UN MARCHÉ GLOBAL	THÈMES D'ANALYSE	NOTE	
			Tech.	Eco.
<b>1. VOLUME</b>	MUTUALISATION	Potentiel de fonctions à mutualiser dans les divers métiers		
	COMPLEXITÉ	Nombre de services et potentiel de réduction des d'interfaces Nombre d'entités clientes		
	CRITICITE	Niveau d'exigences (qualité, sécurité, technique...) dans un ou plusieurs domaines de services		
<b>2. TYPOLOGIE ET DISPERSION DU PATRIMOINE</b>	CARACTÉRISTIQUES DES ACTIFS	- Nombre - Taille - Hétérogénéité		
	LOCALISATION DES ACTIFS	- Éloignement - Temps d'accès - Proximité des moyens techniques et logistiques		
<b>3. TEMPS DE MANAGEMENT DU MARCHÉ</b>	COORDINATION CONTROLE	Évaluation du temps/homme à consacrer à la dévolution et l'exécution du marché selon le nombre de lots		
	GESTION	Évaluation du temps/homme à consacrer à la gestion du marché global ou alloti, selon le nombre de lots		
<b>4. DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES</b>	PROFILS DE POSTES	Disponibilité et capacité des ressources, potentiel de substitution par des prestataires		
<b>5. RISQUES</b>	PREVENTION	Existence et efficacité du processus d'identification et de maîtrise des risques		
	COUVERTURE	- Partage des responsabilités - Adéquation des garanties - Clarté d'attribution		
<b>6. PERSONNEL</b>	TRANSFERT	- Effectifs, - contexte social - capacité d'intégration/ redéploiement		
<b>7. PLACE DES PME</b>	TAUX D'ACCES	- Part d'attribution aux PME - Place des acteurs locaux		
<b>TOTAUX</b>				
<b>NOTE GLOBALE</b>				



**- Annexe 3 -  
Matrice d'analyse des coûts**



## **VOCATION DU PRESENT DOCUMENT**

Ce support d'analyse, établi par le SYPEMI avec la contribution critique de représentants de personnes publiques en charge du pilotage des achats de prestations dans le domaine immobilier (études, conseil, pilotage, technique, services) a pour seule vocation de faciliter, aux professionnels du FM comme aux personnes publiques responsables de marchés, l'évaluation comparative marché alloti/marché global, et donc l'argumentation éventuelle d'un marché global dans une situation de fait donnée.

**Sur la base d'une réflexion partagée, cette évaluation et cette argumentation ont pour objectif d'améliorer la sécurité juridique des attributions de marchés globaux de FM, lorsque le choix de ceux-ci est justifié du point de vue de la personne publique.**

## SOMMAIRE

---

PREAMBULE .....	4
BASES DE CONSTRUCTION DE L'ARGUMENTAIRE.....	5
LE PERIMETRE .....	5
DONNEES D'ANALYSE AUX DIFFERENTS NIVEAUX DE PRESTATIONS.....	6
COUT COMPLET .....	7
RISQUES ET TRANSFERT .....	8
POINTS CLES POUR COMPARER MARCHÉ GLOBAL OU ALLOTI.....	10
1. VOLUME.....	10
2. DISPERSION.....	10
3. TEMPS.....	11
4. DISPONIBILITE DES RESSOURCES.....	11
5. RISQUES.....	12
6. POINTS COMPLEMENTAIRES .....	12
CAS PRATIQUES .....	13
CAS N°1, PATRIMOINE UNIQUE.....	14
CAS N°2, PATRIMOINE DISPERSE .....	17
Annexe 1- Glossaire.....	20
Annexe 2 - Nomenclature Type des services.....	22
Annexe 3 – Matrice d'analyse des coûts.....	24

## PREAMBULE

---

Le Facilities Management, comme modèle d'organisation globale des services généraux et immobiliers, peut, dans la plupart des cas, constituer une excellente réponse à la recherche de performance de l'Administration publique :

- au plan stratégique pour concentrer ses forces sur le cœur de métier et réorganiser des services dans la ligne de la RGPP ou pour améliorer la sécurité, la qualité de service ou encore pour transférer certains risques à des professionnels,
- d'un point de vue économique pour diminuer le coût complet des fonctions support,
- en matière de gestion immobilière, pour mieux tirer profit de l'utilisation des espaces et garantir de meilleurs services,
- dans le domaine contractuel soit pour tirer un meilleur parti de plusieurs marchés de services séparés ou allotés en les regroupant, soit pour modifier un marché global existant, ou encore pour rationaliser l'organisation de tâches exécutées par les services avec des sous-traitances multiples et garantir des niveaux de prestations.
- pour correspondre à des combinaisons de contraintes qui entraînent une situation complexe. Il peut s'agir de l'étendue du site, du nombre important d'entités différentes à servir, de niveaux d'exigence exceptionnellement élevés ou encore d'implantations multiples réparties sur un vaste territoire (multi-sites).

Ce mode d'organisation ne peut cependant pas résoudre tous les cas et sa mise en œuvre ne peut que résulter d'une étude approfondie pour évaluer la situation de départ, définir précisément les besoins, évaluer les capacités de la Personne publique à conduire le projet et choisir le type de marché adapté.

Son principe même consistant à combiner selon un niveau optimal de regroupement, de nombreux services dans une organisation commune placée sous un commandement unique, un marché de Facilities Management ne peut que très difficilement se concevoir autrement que global, tout au moins sur un site ou un ensemble géographique. Il faut en effet considérer la possibilité de combinaison avec des contrats cadres ou des marchés nationaux portant sur des prestations incluses au périmètre habituel de l'activité de Facilities Management.

On se doit de constater que l'article 10 du code des marchés publics pose de fait le marché alloté comme principe, en particulier dans un but de préservation maximale de l'accès des PME aux marchés publics d'envergure.

Dès lors le marché global, s'il n'est pour autant pas une exception, apparaît comme une dérogation au principe et son choix doit par conséquent être **justifié** par la personne publique adjudicateur.

Les importantes décisions de jurisprudence récemment rendues, notamment concernant des marchés de FM, ont rappelé ce principe et généré une appréhension, constatée par les professionnels du FM, de la part des personnes publiques responsables de marchés en ce qui concerne le choix d'un marché global.

Il est important de rappeler que :

- le Facilities Management n'exclut pas les PME, notamment locales, qui peuvent soit être intégrées au marché global soit répondre en groupement ou même seules si elles sont de taille suffisantes.
- le rôle du juge n'est pas de s'emparer des faits et de déterminer (sauf cas d'erreur manifeste d'appréciation) si un marché alloté s'imposait en lieu et place d'un marché global, mais de s'assurer que le choix d'un marché global peut être (et a été) justifié par la personne publique concernée. Dès lors cette justification repose sur la preuve d'une évaluation objective et documentée, constituant en elle-même l'argumentaire d'un choix d'un marché global plutôt que d'un marché alloté.

## BASES DE CONSTRUCTION DE L'ARGUMENTAIRE

---

Il ne s'agit pas ici de justifier le choix du Facilities Management mais de celui de contracter un marché global pour le mettre en œuvre.

La méthodologie habituelle d'élaboration d'un marché public nous dit cependant qu'il y a lieu entre autres actions préliminaires fondamentales d'analyser les besoins, de déterminer le périmètre et un coût objectif et finalement de choisir un type de procédure.

L'analyse des besoins conduite de façon trop analytique introduit le danger de l'oubli de prestations, et le risque de mauvaise couverture des besoins de coordination aux frontières des lots. Le marché global peut être conduit selon une logique « tout sauf » qui préserve mieux le donneur d'ordre que ne le fait le marché alloti.

Les motifs de justification indiqués par le Code des Marchés Publics concernent notamment « des difficultés techniques ou des surcoûts lors de l'exécution des prestations » ou encore que l'acheteur public « n'est pas en mesure d'assurer par lui-même les missions d'organisation, de pilotage et de coordination ».

L'argumentation s'appuiera donc naturellement sur les bases de l'analyse préliminaire du marché, et particulièrement sur la détermination du périmètre des prestations et des composantes des prestations et du coût complet de l'opération.

Nous revenons donc dans ce qui suit sur les principes et définitions concernés.

### **LE PERIMETRE**

Le périmètre d'un marché global de Facilities management découlera notamment :

- du nombre et de la composition et l'organisation des « entités clientes » sur site, leur modes d'appréciation des niveaux de services, les questions de frontières et les besoins de coordination et de communication entre elles d'une part et avec le pouvoir adjudicateur d'autre part,
- de la configuration du patrimoine : site unique ou réparti (multi site), complexité,
- des différentes prestations retenues par métier (services aux bâtiments, aux activités des entités résidentes, services aux personnels) et de la spécification des niveaux de service requis. Une spécification bien étudiée conduit à des engagements de résultats aisément traduits par un système clair de pénalités. Le marché global permet leur application de manière plus simple que le marché alloti en « mono métier » qui en restreint le champ d'application et complique les recherches de responsabilité aux limites de lots. *Une nomenclature type est donnée en annexe 2,*
- du nombre et de la nature des tâches exécutées « en interne », y compris d'organisation, de pilotage et de coordination, et des effectifs et qualifications affectés,
- du nombre et de la nature des contrats existants et de leurs dates de résiliation,
- de l'appréciation de la marge de manœuvre disponible pour mettre en place le marché global dans une démarche plus ou moins progressive compte tenu des contraintes de personnel et de contrats en cours,
- des compétences et des moyens disponibles pour mener à bien le projet (direction, équipe projet, capacité d'arbitrage etc.),
- de l'intérêt (humain, budgétaire, technique) d'agréger dès le départ ou à terme de nouvelles fonctions au marché pour accroître d'autant son efficacité et des autres facteurs de variabilité du périmètre dans le temps.



## BASES DE CONSTRUCTION DE L'ARGUMENTAIRE

### DONNÉES D'ANALYSE AUX DIFFÉRENTS NIVEAUX DE PRESTATIONS

#### **Niveau opérationnel**

Au niveau opérationnel on trouve les moyens humains et les dispositifs matériels de soutien à l'exécution des prestations. Il s'agit donc des effectifs affectés directement à la production (ouvriers, employés, techniciens) et de leur encadrement immédiat (chefs d'équipe, de secteur, de site, etc.). Une présence permanente sur site peut être requise (avec remplacement en cas d'absence), elle peut être périodique, voire occasionnelle (urgence, réparations, travaux). Des activités et fonctions sont générées de façon indirecte à ce niveau. Il s'agit de la gestion des salaires, du recrutement, de la formation pour ce qui touche au personnel ou encore des achats de consommables, outillage, etc. Dans l'appréciation des différences entre marchés on doit tenir compte à ce niveau des capacités ou non de mutualisation des tâches, des recouvrements ou manques éventuels de prestations aux frontières de lots.

#### **Moyens logistiques et matériels**

Les moyens logistiques et matériels sont constitués par des installations, des machines, des équipements informatiques, des véhicules, des moyens de levage et de manutention, des matières, des fluides et des énergies consommables et des pièces de rechange. Il peut s'agir de biens confiés par le client ou apportés par le prestataire. Généralement par exemple les installations de cuisine restent la propriété de l'établissement alors que le statut des véhicules est majoritairement inverse.

#### **Pilotage et méthodes**

Le pilotage s'appuie sur :

- Le ou les systèmes de management de la qualité et de contrôle de la satisfaction des utilisateurs.
- L'ingénierie et les méthodes (techniques, processus etc.).
- Les outils de Reporting.
- Les processus de prévention, contrôle et maîtrise des risques.
- La veille réglementaire et technologique.

Il y a lieu de considérer ces fonctions du côté client et du côté prestataire pour évaluer les différences entre les solutions d'organisation. Dans un marché global de Facilities Management chaque prestation s'exécute au niveau opérationnel d'un système piloté de façon unique. Dans le cas d'un marché alloti chaque titulaire de lot en assure le pilotage et l'ensemble est lui-même piloté soit par un lot qui en reçoit la charge spécifiquement, soit par le pouvoir adjudicateur s'il en a la capacité ou éventuellement par l'intermédiaire d'un prestataire spécialisé. On constate donc dans ce cas une juxtaposition de fonctions et la présence d'interfaces dont la maîtrise entraîne des contraintes dont les conséquences doivent être appréciées dans la comparaison. L'emploi des systèmes et outils, de l'ingénierie et des méthodes se partage entre client et prestataires. Leur efficacité dépend grandement de leurs caractéristiques et de leurs possibilités. Dans un marché alloti plusieurs dispositifs propres à chaque lot coexistent. Le client a besoin de plus de moyens de contrôle et plus de temps pour analyser et tirer parti des divers rapports émis par les différents prestataires.

#### **Gestion administrative**

La gestion administrative comprend l'élaboration du ou des marchés, leur suivi budgétaire et juridique, le traitement des factures, le paiement ou encaissement. Ces tâches diffèrent en masse selon que l'on traite un marché alloti ou non.

#### **Système d'information et de communication**

Le résultat de l'ensemble des actions de pilotage et de gestion dépend de la mise en œuvre d'un système d'information et de communication complet, cohérent et partagé par l'ensemble des acteurs (client et prestataires, mais aussi utilisateurs). Il s'agit le plus souvent de portails informatiques, de centres d'appels et de traitements des demandes et de systèmes de gestion des informations, des budgets, de la maintenance, des plans et documents, de Reporting etc. Il peut être fourni soit par le client ou son mandataire (cas le plus fréquent en marché alloti), soit par le prestataire d'un marché global.

Les coûts et la performance des outils entrent évidemment en compte dans les comparaisons.

## **BASES DE CONSTRUCTION DE L'ARGUMENTAIRE**

---

### COÛT COMPLET

Tant pour élaborer un budget de référence qui servira à évaluer le coût d'objectif du marché que pour établir des comparaisons on se doit de disposer des différentes composantes du « coût complet » de la fonction. On a besoin pour cela d'identifier des références, les unités d'œuvre pour la mesure des coûts. Le plus souvent ces références restent inaccessibles au pouvoir adjudicateur du fait de l'absence de comptabilité analytique dans le domaine immobilier. Il lui faudra alors prendre appui sur des évaluations faites à partir de simulations et d'indicateurs.

#### **☐ Références**

Les références à rechercher pour les différentes natures de coûts peuvent être :

- Les *masses salariales de référence (MSR)* affectées constitués des salaires, charges sociales et avantages divers qui sont les rubriques classiques des bulletins de salaires. Ils concernent notamment :
  - au niveau opérationnel les *coûts directs* de production composés majoritairement de main-d'œuvre, (NB-En cas de transfert de personnel la question des pensions et retraites devrait être examinée),
  - à tous les niveaux, les *coûts indirects* de production liés à l'administration du personnel, sa formation, son recrutement, la comptabilité etc. qui correspondent à des postes administratifs,
  - les activités propres aux fonctions de pilotage, d'ingénierie et de méthodes qui mobilisent du personnel spécialisé et qualifié.
- Des *coûts de prestations* dites « extérieures » car elles sont souvent procurées par des entreprises sous-traitantes. Ils s'ajoutent aux MSR des coûts indirects de production déjà cités ou à ceux des activités de pilotage ingénierie et méthodes.
- Des *coûts d'acquisition, de location, de consommation, de maintenance ou d'amortissement* qui s'attachent :
  - aux moyens logistiques et au matériel en général,
  - aux systèmes d'information et de communication.
- Des *coûts induits ou cachés* comme les :
  - conséquences des risques encourus, à savoir les primes d'assurances ou l'évaluation des dommages non couverts et préjudices, les indemnités de rupture, etc.,
  - coûts de défaillance de qualité pouvant entraîner des pertes d'exploitation, l'indisponibilité de locaux, etc.,
  - coûts découlant de risques de contentieux, en particulier entre prestataires de lots différents lors de sinistres ou d'application de pénalités.

#### **☐ Unités d'œuvre**

Elles sont les unités de mesure des coûts de référence. On utilise couramment :

- Pour les MSR, le nombre d'heures effectif de travail (nbh) ou des équivalent temps plein (ETP) affectés aux tâches ou aux postes.
- Pour les autres rubriques de coût, des coûts unitaires en € ou des coûts moyens annuels en €/an ou en €/an/unité de consommation (kWh, m<sup>3</sup>, etc.).

#### **☐ Indicateurs**

Des indicateurs viennent en aide pour étayer les comparaisons. Ils peuvent intéresser :

- la production opérationnelle avec des indicateurs en usage dans les différents métiers, comme par exemple des ETP/m<sup>2</sup>/an pour la maintenance et la propreté ou le nombre de repas servi par ETP pour la restauration,
- les efforts de formation en % de la MSR ou du nombre d'heures annuel de production,
- l'efficacité de réduction des consommations en kWh, m<sup>3</sup>, /m<sup>2</sup>/an ou en €/an,
- l'efficacité de réalisation des budgets en % du réalisé/budgété,
- l'importance accordée au pilotage (ETP ou nbh de pilotage/ETP ou nbh production opérationnelle),
- l'homogénéité des référentiels en présence pour le management de la qualité et de l'environnement (nombre, nature des référentiels),
- etc.

On doit donc s'attacher à obtenir tant des services utilisateurs concernés que des prestataires un maximum de données pour établir des comparaisons fiables qui étayeront le choix.

## **BASES DE CONSTRUCTION DE L'ARGUMENTAIRE**

---

### **RISQUES ET TRANSFERT**

Les différents domaines de risque sont nombreux dans une occupation (location) et plus encore dans une détention (propriété) immobilière, particulièrement lorsque des collaborateurs travaillent dans les locaux concernés. En matière de gestion de risques, on distingue généralement la prévention (identification et maîtrise des risques) et la couverture (assurances). Encore convient-il de rappeler que pour les personnes morales et physiques en situation de responsabilité, le risque pénal ne s'assure pas.

Le représentant d'une personne publique propriétaire d'un actif immobilier ou le chef d'établissement d'une personne publique utilisatrice d'un actif immobilier pourra donc être directement exposé.

Les acteurs de services immobiliers (mandataires, opérateurs globaux de FM, opérateurs de domaines techniques ou de services sensibles) ont mis en œuvre des moyens spécifiques pour l'identification, la prévention et la maîtrise des risques susceptibles d'affecter leurs activités. Ce faisant et souvent en outre de manière contractuelle, ils assurent le transfert à leur charge de la plupart des risques opérationnels (sans pouvoir l'exonérer pour ce qui concerne le risque pénal). Même s'il n'est pas encore d'usage courant pour les structures publiques de le faire, il apparaît pertinent d'apprécier de façon comparée le niveau de prévention et de couverture des risques sur la base d'une méthodologie qui reste à définir.

#### **□ Prévention des risques**

Tous les opérateurs de services immobiliers s'attachent à identifier et à maîtriser les risques liés à leur domaine de service. Il s'agit pour eux et de façon élémentaire de s'assurer du respect de la réglementation applicable, de préserver leurs collaborateurs, de préserver les tiers.

Il sera utile pour la personne publique de mesurer à cet égard :

- S'il existe ou doit exister une cartographie des risques.
- S'il existe ou existera sur la base de cette cartographie un dispositif de maîtrise des risques (ce dispositif repose généralement sur une matrice des risques issue de la cartographie, matrice à partir de laquelle sont mis en œuvre des axes de progrès faisant l'objet de revues périodiques d'évaluation, destinées in fine à considérer qu'un risque identifié a bien été mis sous contrôle).
- Si ces éléments sont satisfaisants quoiqu'embryonnaires ou parcellaires, ou au contraire doivent être mis en synergie et en cohérence.
- Qui aura la charge de cette mise en cohérence, de nature à minimiser la responsabilité (notamment pénale) de la personne publique ou ses représentants.

#### **□ Couverture des risques**

Les opérateurs de services immobiliers regrettent la surenchère qui marque fréquemment les consultations, privées et publiques, en matière de garanties d'assurances et de plafonds de garantie. Dans le domaine de l'immobilier, régime spécifique de l'assurance dommage d'ouvrage mis à part, cette exigence croissante est un facteur inflationniste sans pour autant régler les conflits de recherches de responsabilité en cas de sinistre.

Il sera utile pour la personne publique de mesurer à cet égard :

- Si les garanties et plafonds demandés aux opérateurs sont adaptés à leurs missions.
- Si les garanties obtenues sont globalement satisfaisantes, ou mériteraient d'être mises en synergie et en cohérence.
- Qui aura la charge le cas échéant de cette mise en cohérence, de nature à faciliter le règlement des sinistres.
- Si les primes peuvent être réduites compte tenu de la diminution du risque résiduel pour le donneur d'ordres.

## **BASES DE CONSTRUCTION DE L'ARGUMENTAIRE**

---

### **❑ Périmètres de marchés et limites de responsabilité**

Que ce soit en matière de prévention des risques ou de couverture des risques, les périmètres de marché (importance, complexité, champ géographique...) auront une influence directe sur la complexité de l'action de la personne publique. Plus le nombre des marchés sera important, plus le rôle de la personne publique le sera aussi :

- Pour la surveillance et la mise en cohérence des actions de prévention.
- Pour la justification et la mise en œuvre des garanties d'assurances.
- Pour la recherche d'une assurance raisonnable de pertinence des mesures de prévention et d'exhaustivité de couverture des risques.
- Pour la régulation et la gestion des conflits de responsabilité (tant pour les actions de prévention des risques que pour les sinistres).

### **❑ Partage**

Dans une dynamique de progrès apportée par un marché de Facilities Management, il faut rechercher la suppression des « zones grises » qui laissent dans le flou les limites de responsabilité. En tant que « marché global », le Facilities Management assure un meilleur partage des risques. Un principe clair de partage et de réciprocité apportera un bénéfice aux plans juridique et économique.

## POINTS CLES POUR COMPARER UN MARCHÉ GLOBAL OU ALLOTI

La démarche proposée ci-après donne des repères pour 5 points clés pour lesquels on indique la problématique, les critères associés auxquels on adjoint l'énoncé éventuel d'un a priori sous forme de postulat, et enfin quelques questions à se poser. Cette méthode ne constitue naturellement qu'un support pour apporter une aide à la réflexion dans l'élaboration de l'argumentaire.

### 1. VOLUME

#### **Problématique**

Il s'agit de prendre en compte le volume des actifs, des activités et des services fournis.

#### **Critères associés**

- Mutualisation : Mise en œuvre de synergies de moyens.
  - **Postulat** : la mutualisation est a priori un avantage technique et économique.
  - **Question à se poser** : pour un volume (donné périmètre du projet), quel est l'impact de la mutualisation possible selon qu'il s'agit d'un marché global ou alloti ?
- Complexité : Le nombre plus ou moins important des services et des interfaces (y compris entre services).
  - **Postulat** : la complexité introduit des contraintes techniques et économiques que la globalisation minimise.
  - **Question à se poser** : pour un volume donné (périmètre du projet), l'appréciation de la complexité justifie-t-elle d'envisager un marché global ?
- Criticité : L'existence de services pour lesquels le niveau de performance exigée apparaît « hors normes », c'est-à-dire dont le niveau d'exigences (spécifications de qualité ou de sécurité par exemple) se situe nettement au-delà des standards habituels.
  - **Postulat** : le nombre significatif de domaines de prestations « hors normes » induit un niveau de criticité qui favorise la globalisation.
  - **Question à se poser** : pour un volume donné (périmètre du projet), l'appréciation de la criticité justifie-t-elle d'envisager un marché global ?

### 2. DISPERSION

#### **Problématique**

Il s'agit de prendre en compte l'importance et la localisation des actifs

#### **Critères associés**

- Taille des actifs : Considérer l'importance des actifs pris individuellement et relativement les uns aux autres.
  - Postulat** : un nombre important de sites de faible taille implique une vigilance accrue, abstraction faite de la complexité des sites.
  - Question à se poser** : le marché global apporte-t-il un avantage technique et/ou économique par rapport aux marchés allotis compte tenu de la répartition des sites selon leur taille ?

## POINTS CLES POUR COMPARER UN MARCHÉ GLOBAL OU ALLOTI

### **Critères associés**

- Proximité des actifs : Considérer la rapidité d'accès aux sites et relativement les uns aux autres.  
**Postulat** : un éloignement important de sites entre eux implique des contraintes techniques et économiques particulières  
**Questions à se poser** : L'éloignement des sites est-il un frein au découpage par lot ? Dans quelle mesure un marché global apporte-t-il une meilleure réponse technique et économique ?

### **3. TEMPS**

#### **Problématique**

Il s'agit d'évaluer le temps/homme qui devra être consacré à la conduite et à la réalisation du projet.

#### **Critères associés**

- Coordination-contrôle : Considérer le temps à affecter à la préparation, à la dévolution et à l'exécution du marché.  
**Postulat** : à niveau d'expériences égales de la pratique des marchés globaux ou non, le temps à consacrer est directement fonction du nombre des marchés et des lots.  
**Question à se poser** : pour le périmètre du projet, qui va faire quoi vis-à-vis de qui et combien de temps cela représente-t-il ? Quel est le coût correspondant ou le coût de l'ingénierie à mettre en place ?
- Gestion : Considérer le temps à affecter à la gestion courante du marché  
**Postulat** : le temps à consacrer est directement fonction du nombre des marchés, des lots, et le cas échéant des sous-traitants de premier niveau.  
En général, un marché global est conclu pour une durée supérieure à un marché alloti, le temps consacré aux renouvellements sera donc moindre.  
**Question à se poser** : pour le périmètre du projet, qui va faire quoi vis-à-vis de qui et combien de temps cela représente-t-il ? Quel est le coût correspondant ou le coût de l'ingénierie à mettre en place ?

### **4. DISPONIBILITE DES RESSOURCES**

#### **Problématique**

Après l'évaluation des temps/homme (Point clé N°3), il s'agit de s'assurer que les profils requis sont bien ou seront bien disponibles, d'une part pour la préparation et d'autre part pour le suivi d'exécution.

**Questions à se poser** : les profils requis sont-ils disponibles ou pas ? Existe-t-il des possibilités (AMO pour la préparation ou Facilities Management pour l'exécution) de substitution ?

## POINTS CLES POUR COMPARER UN MARCHÉ GLOBAL OU ALLOTI

### 5. RISQUES

#### Problématique

Il s'agit du point de vue de la personne publique d'évaluer de quelle manière et dans quelle mesure les risques de gestion sont pris en compte.

#### Critères associés

- Prévention : Compte tenu de la nature du projet, considérer s'il y a lieu l'identification et la maîtrise des risques.  
**Postulat** : ce qui fait défaut surprend toujours...  
**Question à se poser** : pour le périmètre du projet, y a-t-il lieu d'oublier, de gérer, de transférer les risques ?
- Couverture : Considérer la bonne adéquation des garanties au marché d'une part, les difficultés éventuelles de partage de responsabilité en cas de sinistre d'autre part  
**Postulat** : la multiplicité des polices (assureurs) constitue paradoxalement un facteur de risque.  
**Question à se poser** : pour le périmètre du projet, combien de polices d'assurances devront être justifiées par les prestataires ?

### 6. POINTS COMPLEMENTAIRES

- Transfert de personnel  
**Problématique** : l'extrême sensibilité de ce point au regard du dialogue social pousse souvent la personne publique à ne pas l'affronter. Il peut en résulter que l'organisation globale du Facilities Management voit ses avantages sensiblement amoindris. Il existe des solutions à cette question. Elles mériteraient un développement spécifique qui sort du champ de ce document.  
**Postulat** : la réussite du projet est liée à la capacité des offreurs d'ouvrir aux personnels des parcours professionnels attrayants. Les capacités juridiques, financières, de formation et d'ingénierie sociale se trouveront a priori plus aisément dans des entreprises de taille suffisamment large.  
N.B. Pour le ministère de la Défense, hormis dans le cadre des C.P.A., la MALD ne peut se faire que vers le titulaire du marché, ce qui peut restreindre le champ en cas de sous-traitance étendue.  
**Questions à se poser** : les entreprises en lice présentent-elles les capacités suffisantes d'accueil et d'intégration sur le long terme du personnel à transférer ? Sont-elles capables de nouer un dialogue fructueux de l'amont à l'aval du projet ? Peut-on apprécier objectivement leurs moyens et pratiques juridiques et d'ingénierie sociale dans le champ du transfert de personnel ?
- Taux d'accès des PME à la commande publique  
**Problématique** : le « taux de recours » aux PME dans le marché peut constituer un critère de choix de l'offre FM.  
**Postulat** : les entreprises de Facilities Management disposent de marge de manœuvre pour intégrer des PME, notamment locales, au marché.  
**Questions à se poser** : quel est le « taux d'accès » réservé aux PME dans les réponses à un marché global ? Quelle part réservent-elles à l'emploi local ?

## CAS PRATIQUES

---

Pour établir la notation des critères on pourra utilement s'appuyer sur les divers points détaillés dans la « matrice d'analyse des coûts » jointe explicités au chapitre « Bases de construction de l'argumentaire » ci-avant. Dans ce qui suit le rédacteur s'est limité à citer en référence les points de correspondance avec cette matrice et à établir une notation de 1 à 3 sur des critères techniques et économiques.

1. Plutôt défavorable.
2. Neutre.
3. Plutôt favorable.



## A. DESCRIPTION GENERALE

### **Périmètre**

Ce cas type fictif se rapporte à un immeuble tertiaire de type IGH (78.000 m<sup>2</sup>) entièrement occupé par deux administrations centrales d'un même Ministère, coopérant sur des objets connexes.

### Organisation de la Maîtrise d'ouvrage

- L'immeuble est propriété d'une foncière, a fait l'objet d'une réhabilitation et l'emménagement des deux administrations concernées est en cours de programmation. S'agissant d'une occupation unique, la responsabilité de l'exploitation de l'immeuble incombe contractuellement à l'occupant, en relation avec le propriétaire dès lors que des impacts existeraient sur la structure et les gros équipements.
- Un responsable du Ministère est en charge du ou des marchés, en relation avec deux responsables des services généraux des deux administrations devant occuper l'immeuble.

### Taille et typologie des actifs

- Immeuble unique de 30 niveaux.
- 3 niveaux en infrastructure (parking, quai de livraison, équipements techniques...).
- RC et 1<sup>o</sup> niveau d'étage réservés à accueil centralisé, restauration, conférences et réunions.
- 78 000m<sup>2</sup> au total.
- Classification IGH W.

### Proximité des actifs

- Sans objet au cas particulier.
- Localisation première couronne parisienne, desservie par transports en commun.

Nomenclature des services requis (niveau d'exigence standard, à l'exception de la sécurité-incendie et de la sûreté).

- Infrastructure technique (utilités) :
  - conduite et surveillance des installations techniques, Maintenance préventive et corrective, gestion énergie et fluides,
  - travaux programmés de Gros Entretien et Renouvellement (GER), petits travaux neufs.
- Services appliqués aux installations et espaces communs :
  - propreté, hygiène et santé, déchets, espaces verts,
  - sécurité incendie (IGH),
  - sûreté (contrôle d'accès renforcé et habilitation préalable des intervenants),
  - veille réglementaire, gestion des contrôles réglementaires.
- Logistique :
  - courrier.
- Gestion locative (loyers et charges) :
  - budgétisation, gestion, optimisation et répartition des charges,
  - gestion des plans et surfaces,
  - représentation auprès des instances, rapports périodiques aux entités propriétaires.
- Communication, Reporting :
  - gestion centralisée des réclamations, portail, centre d'appel hors heures ouvrables, édition des différents rapports.

## B. POINTS CLES DE COMPARAISON

L'analyse des points clés et la notation de leurs critères associés pourrait être la suivante :

### 1. VOLUME

#### Critères associés

- Mutualisation : L'utilisation par l'ensemble des intervenants d'un même système de gestion et de communication et du centre d'appel facilite la détermination de la politique de maintenance immobilière et sa programmation. Ainsi les plans et la documentation sont mis en commun et les rapports centralisés et analysés par une équipe unique. La communication aux trois entités responsables de l'administration est donc mise en cohérence. Sur le site il existe de plus un potentiel remarquable de mutualisation des tâches d'inspection technique et de détection des défaillances en particulier par :
  - le repérage et le signalement des dégradations par les équipes de nettoyage,
  - l'action de surveillance technique et de tenue à jour des plans d'évacuation par les opérateurs de sécurité et sûreté lors de leurs rondes interagit positivement avec la maintenance.

	MARCHE GLOBAL	MARCHE ALLOTI
<b>CRITERE TECHNIQUE</b>	3	1
<b>CRITERE ECONOMIQUE</b>	2	1

Cf. matrice d'analyse des coûts (1.1.1., 1.1.2., 2.1., 2.2., 3.1., 3.3.)

- Complexité : La situation est notée comme complexe relativement à :
  - La situation juridique de l'immeuble et son occupation (propriété d'une foncière mais prérogatives des deux entités occupantes les positionnant comme « affectataires », deux services généraux concernés par l'exploitation, les services et la maintenance).
  - Le classement de l'immeuble, en particulier en regard de ce qui précède et interfère sur les actions de pilotage et de prise de décisions en matière de sécurité.

	MARCHE GLOBAL	MARCHE ALLOTI
<b>CRITERE TECHNIQUE</b>	3	1
<b>CRITERE ECONOMIQUE</b>	2	2

Cf. matrice d'analyse des coûts (1.1.1., 3.2.1., 3.2.2., 3.3.)

- Criticité : En plus de la complexité signalée au niveau du traitement de la sécurité, on note que le niveau d'exigence de « sécurité » et de « sûreté » sortent des standards habituels et sont à classer « hors norme ». Le cantonnement des actions de sécurité et de sûreté dans des lots séparés conduirait à un risque important compte tenu de la nécessité d'un « commandement unique » du site pour corréliser toutes les actions, notamment en situation de crise. Il y a donc lieu d'écarter le marché alloti au profit du marché global qui offre de meilleures garanties de bonne prise en compte de cette contrainte.

	MARCHE GLOBAL	MARCHE ALLOTI
<b>CRITERE TECHNIQUE</b>	3	1
<b>CRITERE ECONOMIQUE</b>	2	1

Cf. matrice d'analyse des coûts (1.1.1., 3.2.1., 3.2.2., 3.3.)

## CAS PRATIQUE N°1, PATRIMOINE UNIQUE

### 2. DISPERSION

Le site unique concentre les actions en un même lieu, il n'y a pas de dispersion, ce point n'est donc pas « clé » dans ce cas.

	MARCHE GLOBAL	MARCHE ALLOTI
<b>CRITERE TECHNIQUE</b>	NS	NS
<b>CRITERE ECONOMIQUE</b>	NS	NS

### 3. TEMPS

#### Critères associés

- Coordination-contrôle : Le temps nécessaire à la préparation et à la dévolution du marché peut être considéré comme équivalent en marché alloti ou global. Le contrôle d'exécution d'un marché alloti nécessitera du temps et des moyens beaucoup plus importants que dans le cas d'un marché global.

	MARCHE GLOBAL	MARCHE ALLOTI
<b>CRITERE TECHNIQUE</b>	2	1
<b>CRITERE ECONOMIQUE</b>	2	1

Cf. matrice d'analyse des coûts (1.2., 3.1.)

- Gestion : Le contrôle d'exécution d'un marché alloti nécessitera du temps et des moyens beaucoup plus importants que dans le cas d'un marché global.

	MARCHE GLOBAL	MARCHE ALLOTI
<b>CRITERE TECHNIQUE</b>	3	1
<b>CRITERE ECONOMIQUE</b>	2	1

Cf. matrice d'analyse des coûts (1.2., 3.1.)

### 4. DISPONIBILITE DES RESSOURCES

Il faut connaître les effectifs de la Maîtrise d'Ouvrage disponibles pour noter ce critère. On l'occultera donc dans la présente simulation d'analyse en notant toutefois son importance primordiale dans le choix du type de marché.

### 5. RISQUES

#### Critères associés

- Prévention : La nature des services requis et la criticité incitent à identifier et assurer la maîtrise des risques de façon très précise. Pour une cartographie des risques établis avec exactitude des risques cachés ou des lacunes pourraient facilement exister dans une consultation par lots. La maîtrise sera plus aisée avec un seul interlocuteur.

	MARCHE GLOBAL	MARCHE ALLOTI
<b>CRITERE TECHNIQUE</b>	2	1
<b>CRITERE ECONOMIQUE</b>	2	1

Cf. matrice d'analyse des coûts (3.2.3.)

- Couverture : Compte tenu de la diversité des intervenants on peut estimer que les risques d'interface sont importants en marché alloti.

	MARCHE GLOBAL	MARCHE ALLOTI
<b>CRITERE TECHNIQUE</b>	2	1
<b>CRITERE ECONOMIQUE</b>	2	1

Cf. matrice d'analyse des coûts (3.2.3.)

### A. DESCRIPTION GÉNÉRALE

#### **Périmètre**

Ce cas type fictif se rapporte à un secteur géographique régional d'un organisme national à succursales dont le patrimoine est composé d'agences, et d'immeubles administratifs et techniques.

#### Organisation de la Maîtrise d'ouvrage

- Dans chaque immeuble les occupants sont placés sous un régime assimilable à la location. Les services occupants sont dirigés nationalement et régionalement par grandes activités fonctionnelles.
- Un responsable national est chef de projet pour la gestion de l'ensemble du patrimoine.
- Un service achat national a en charge la démarche de consultation et contractualisation par secteur géographique. Une direction du parc immobilier, organisée au niveau national et régional, supervise la gestion technique des sites.

#### Taille et typologie des actifs

- 150 Sites surface  $S < 500\text{m}^2$ .
- 20 Sites  $500\text{m}^2 < S < 1000\text{m}^2$ .
- 10 Sites  $1000\text{m}^2 < S < 5000\text{m}^2$ .
- 3 sites  $5000 < S < 10000\text{m}^2$ .
- 100 000m<sup>2</sup> au total.

#### Proximité des actifs

- Ils sont dispersés sur cinq départements adjacents.
- La distance entre les sites les plus éloignés est de 380 km, soit environ 4h de route.

Nomenclature des services requis (niveau d'exigence standard, à l'exception de la sécurité et de l'aspect physique des agences).

- Infrastructure technique (utilités) :
  - conduite et surveillance des installations techniques, Maintenance préventive et corrective, gestion énergie et fluides,
  - travaux programmés de Gros Entretien et Renouvellement (GER), petits travaux neufs.
- Services appliqués aux installations et espaces communs :
  - propreté, hygiène et santé, déchets, espaces verts,
  - sécurité et sûreté (biens et personnes),
  - veille réglementaire, gestion des contrôles réglementaires.
- Logistique :
  - courrier.
- Gestion locative (loyers et charges) :
  - états locatifs, états des lieux,
  - budgétisation, gestion, optimisation et répartition des charges,
  - gestion des plans et surfaces,
  - représentation auprès des instances, rapports périodiques aux entités propriétaires.
- Communication, Reporting :
  - centre d'appel, gestion des réclamations, portail, édition des différents rapports.

## CAS PRATIQUE N°2, PATRIMOINE DISPERSÉ

### B. POINTS CLES DE COMPARAISON

#### 1. VOLUME

##### Critères associés

- Mutualisation : Il existe un potentiel remarquable de mutualisation en particulier pour :
  - le repérage et le signalement des défauts et dégradations par les équipes de nettoyage,
  - l'action de surveillance technique et de tenue à jour des plans d'évacuation par les opérateurs de sûreté lors de leurs inspections,
  - l'interaction du contrôle des dispositions relatives à la sécurité et l'état des plans et surfaces, avec le recueil des données de sites par les personnes en charge de la programmation des travaux,
  - l'utilisation des données du centre d'appel et du portail pour déterminer la politique de maintenance technique et la programmation.

De plus, le découpage géographique tient compte d'une optimisation des déplacements.

	MARCHE GLOBAL	MARCHE ALLOTI
<b>CRITERE TECHNIQUE</b>	3	1
<b>CRITERE ECONOMIQUE</b>	2	1

Cf. matrice d'analyse des coûts (1.1.1., 1.1.2., 2.1., 2.2., 3.1., 3.3.)

- Complexité : Elle tient au besoin de communication à des échelons différents de la Maîtrise d'ouvrage et au nombre de services à coordonner dans un périmètre étendu.

	MARCHE GLOBAL	MARCHE ALLOTI
<b>CRITERE TECHNIQUE</b>	3	1
<b>CRITERE ECONOMIQUE</b>	2	2

Cf. matrice d'analyse des coûts (1.1.1., 3.2.1., 3.2.2., 3.3.)

- Criticité : Le niveau de « sécurité » entre dans la catégorie « hors norme »  
On pourrait donc imaginer un marché alloti dans lequel la sécurité constituerait un lot unique.

	MARCHE GLOBAL	MARCHE ALLOTI
<b>CRITERE TECHNIQUE</b>	1	2
<b>CRITERE ECONOMIQUE</b>	2	2

Cf. matrice d'analyse des coûts (1.1.1., 3.2.1., 3.2.2., 3.3.)

#### 2. DISPERSION

La taille très variable des actifs, leur dispersion importante sur de grandes distances (cf. critères proximité) imposent une organisation particulière défavorable à un découpage en lot.

	MARCHE GLOBAL	MARCHE ALLOTI
<b>CRITERE TECHNIQUE</b>	3	1
<b>CRITERE ECONOMIQUE</b>	NS	NS

## CAS PRATIQUE N°2, PATRIMOINE DISPERSÉ

---

### 3. TEMPS

#### Critères associés

- Coordination contrôle : Le temps nécessaire à la préparation et à la dévolution du marché peut être considéré comme équivalent en marché alloti ou global.  
Le contrôle d'exécution d'un marché alloti nécessitera du temps et des moyens beaucoup plus importants que dans le cas d'un marché global.

	MARCHE GLOBAL	MARCHE ALLOTI
<b>CRITERE TECHNIQUE</b>	2	1
<b>CRITERE ECONOMIQUE</b>	2	1

Cf. matrice d'analyse des coûts (1.2., 3.1.)

- Gestion  
Le contrôle d'exécution d'un marché alloti nécessitera du temps et des moyens beaucoup plus importants que dans le cas d'un marché global.

	MARCHE GLOBAL	MARCHE ALLOTI
<b>CRITERE TECHNIQUE</b>	3	1
<b>CRITERE ECONOMIQUE</b>	2	1

Cf. matrice d'analyse des coûts (1.2., 3.1.)

### 4. DISPONIBILITE DES RESSOURCES

Il faut connaître les effectifs de la Maîtrise d'Ouvrage disponibles pour noter ce critère.  
On l'occultera donc dans la présente simulation d'analyse.

### 5. RISQUES

#### Critères associés

- Prévention : Le périmètre du projet incite à identifier et assurer la maîtrise des risques.  
Pour une cartographie des risques établie avec précision la maîtrise des risques sera plus aisée avec un seul interlocuteur.

	MARCHE GLOBAL	MARCHE ALLOTI
<b>CRITERE TECHNIQUE</b>	2	1
<b>CRITERE ECONOMIQUE</b>	2	1

Cf. matrice d'analyse des coûts (3.2.3.)

- Couverture : Compte tenu du nombre d'intervenants on peut estimer que les risques d'interface et les primes d'assurance soient minimisés par un marché global.

	MARCHE GLOBAL	MARCHE ALLOTI
<b>CRITERE TECHNIQUE</b>	2	1
<b>CRITERE ECONOMIQUE</b>	2	1

Cf. matrice d'analyse des coûts (3.2.3.)

## - Annexe 1 - Glossaire

**Coûts directs / Charges directes** : Charges affectables et imputables de manière non ambiguë à la fonction. Elles sont ainsi clairement identifiées.

**Coûts indirects / Charges indirectes** : Charges sans relation simple ou immédiate avec la fonction.

**Cœur de métier** : Fonctions créatrices de valeur pour le service. Le cœur de métier est souvent propre à l'histoire de l'entité et à sa stratégie.

**Coûts cachés** : Coûts réels mais non individualisés au plan comptable dans les systèmes analytiques. Ils peuvent être directs ou indirects. L'entreprise les supporte du fait de dysfonctionnements ou de manque de performance.

**Coût complet** : Ensemble des coûts directs, coûts indirects et coûts de non qualité. Ces coûts peuvent être des coûts récurrents ou des coûts uniques.

**Coûts fixes** : Coûts supportés par l'entreprise sans lien direct avec son niveau d'activité. Son montant évolue par palier (effet de seuil) en fonction des moyens nécessaires pour absorber le surplus d'activité.

**Coûts internes** : Coûts générés par les ressources internes mises à disposition de la fonction support

**Coûts de non qualité** : Coûts générés par des dysfonctionnements qui affectent la performance de la fonction, qui échappent souvent à toute analyse de mesure. Ils sont généralement des coûts cachés.

**Coûts du risque** : Coût de non continuité de service ou coûts liés à la couverture du risque (assurance).

**Coûts de transition** : Coûts internes générés par la recherche et la mise en œuvre d'une solution d'externalisation de la fonction support, et notamment les coûts de transaction, les coûts de pilotage, les coûts de coordination et les coûts d'interfaçage et de synchronisation.

**Coûts variables** : On appelle coût variable un coût dont le montant global varie avec le niveau d'activités et coût fixe celui dont le montant global est indépendant de ce même niveau. Ils disparaissent du compte de résultat en cas d'externalisation.

**Externalisation** : Consiste pour une entreprise à confier tout ou partie d'une fonction jusque là assurée en interne à un acteur spécialisé pour une durée pluriannuelle. Elle entraîne le plus souvent transfert au tiers prestataire de tout ou partie des moyens (humains et/ou matériels) que l'entreprise avait affectés à la fonction qu'elle souhaite externaliser. Le prestataire s'engage à fournir la prestation en conformité avec les niveaux spécifiés de service, de performance et de responsabilité.

**Facilities Management** : Le Facilities Management est un mode d'organisation des services généraux et immobiliers consistant à déléguer à un prestataire spécialisé, interlocuteur unique du donneur d'ordres, la responsabilité d'un large périmètre de services, intégrant le pilotage. La prestation de Facilities Management est exercée dans le cadre d'une obligation de résultats avec une définition précise des niveaux de services et des plans de progrès attendus dans une logique de réduction des coûts, de maîtrise des risques et de satisfaction des utilisateurs. Elle repose sur la mise en place de moyens de mesure et de contrôle des services rendus et sur le déploiement d'outils de Reporting transparents et fiables. Enfin, elle permet au donneur d'ordres d'accéder aux meilleures pratiques et expertises disponibles en matière d'amélioration durable de la qualité et des coûts de fonctionnement, mais aussi d'ingénierie sociale, de veille réglementaire ou encore de systèmes d'information.

**Fonction support** : activité hors du cœur de métier qui concourt à la réalisation de l'objet de l'entité. Elle n'est pas directement créatrice de valeur, au contraire des activités cœur de métier.

**Lot** : Un lot est une unité autonome attribuée séparément et dont la définition est intimement liée à la structuration du marché. Ex : un lot nettoyage peut se découper selon des périmètres différents tant dans la nature (façades, intérieurs, communs ou privatifs...) que de la géographie (regroupement local, régional...).

**Allotissement** : L'allotissement est la décomposition d'un marché en plusieurs lots pour des raisons économiques, financières ou techniques. Cette décomposition évolue en fonction des différentes stratégies des donneurs d'ordres.

**Marché global** : L'article 10 du code des marchés Publics oppose au marché alloti le « marché global » qui constitue un marché unique (sans définition propre de ce terme), englobant tous les lots.

**Mutualisation** : La mutualisation des services met en commun des moyens, équipements matériels ou personnels dans un principe d'échanges, de répartition et de symétrie entre les acteurs. Ce principe de synergie ne se borne pas à l'exécution des prestations mais s'étend le plus possible à l'interaction avec l'organisation du client servi. La valeur fondamentale du système d'organisation du **Facilities Management** réside dans sa capacité de gérer de façon optimale des services multiples et des situations complexes en harmonie avec les objectifs du donneur d'ordre



## **- Annexe 2 - Nomenclature Type des services**

Cette nomenclature non exhaustive donne un aperçu des divers services pouvant se trouver réunis dans un contrat de Facilities Management :

### **Services orientés vers les immeubles, espaces et infrastructures**

---

#### Infrastructure technique (utilités)

- Conduite et surveillance des installations techniques, pilotage des automatismes,
- Gestion énergie et fluides,
- Maintenance préventive et corrective,
- Travaux programmés de Gros Entretien et Renouvellement (GER),
- Travaux neufs, de rénovation ou remise en état.

#### Services appliqués aux installations et espaces communs:

- Management environnemental dans le cadre de la politique de développement durable
- Propreté, hygiène et santé, déchets, espaces verts
- Sécurité et sûreté (biens et personnes), veille réglementaire, gestion des contrôles réglementaires,
- Accueil, réception, standard.

#### Gestion locative (loyers et charges),

- Etats locatifs, états des lieux,
- Budgétisation, gestion, optimisation et répartition des charges,
- Systèmes d'information géographiques, gestion des plans et surfaces,
- Représentation auprès des instances, rapports périodiques aux entités propriétaires,

### **Supports aux activités des entités résidentes**

---

#### Services de restauration

- Restauration collective, fourniture de repas et petits déjeuners, restauration rapide, distribution automatique de nourriture et boissons...

#### Achats, économat

- Consommables, mobilier, matériel...

#### Logistique

- Archivage, Gestion Electronique des Documents (GED), documentation, reprographie.
- Signalétique, gestion des espaces, planification des mouvements, déménagements, aménagements et équipement des postes de travail.
- Courrier, courses, transports, flotte, voyages et déplacements.

#### Informatique et télécommunications

- Assistance aux utilisateurs, help desk, réseaux physiques, téléphonie fixe et mobile, liaisons, accueil privatif (physique, téléphonique), centres d'appel, système de gestion des réclamations, portails informatiques.

#### Audiovisuel, salles, évènements

- Production de présentations audiovisuelles, gestion des salles de réunion, organisation d'évènements d'entreprise...

## **Services à destination des personnels**

---

- Services de proximité
  - Garderie d'enfants, crèche, courses, pressing, Salles de sport, DAB, mini-boutique multiservices (Cordonnerie, pressing, clés minute reprographie (carte de visite, faire part...))
  - cafétéria et room services
  - Entretien et lavage du véhicule
  - Informations (offres logements, emplois, loisirs...)
  
- Conciergerie d'entreprise :
  - Agence de voyage, billetterie spectacles, photos, abonnement presse, baby-sitters, courses administratives, maintenance et petits travaux à domicile...

NATURE DE DEPENSE	ANALYSE DES COÛTS COMPLETS		
	UNITE D'ŒUVRE	REFERENCE	INDICATEUR
	Base ou clé de valorisation	Composantes de valorisation (composition du prix)	Base ou clé de comparaison
<b>1. Moyens humains opérationnels</b>  1.1 coûts directs de production  1.1.1 encadrement  1.1.2 oeuvrant 1.1.3 remplacement	Nb d'heures effectives de travail €	salaires charges avantages en nature (voiture/logement/prévoyance/santé/IRP) retraite/pensions " = masse salariale de référence (MRS) "	<b>Indicateurs spécifiques</b> au domaine de prestation (ETP/clé du domaine considéré)  maintenance ETP/ m <sup>2</sup>  propreté ETP / m <sup>2</sup> restauration repas servis / ETP <b>% d'absentéisme</b> (par rapport à l'engagement de remplacement)
1.2 couts indirects 1.2.1 coûts de gestion  1.2.2 formation  1.2.3 recrutement	Coût du bulletin de salaire ETP consacrés à l'administration du personnel Coût direct de la formation ETP consacrés à la formation Coût direct du recrutement ETP consacrés au recrutement	Factures de prestataires Salaires/charges... (Cf. 1.1) des collaborateurs ETP affectés à ces differrents domaines	En % de la masse salariale (chargée = MSR)
<b>2. Moyens logistiques et matériels</b>  2.1 Technologies de l'information et de la communication (TIC)  2.2 Equipements spécifiques, mobilier, véhicules  2.3 consommable et pièces de rechange	2.1 : € / matériel / an  2.2 : € / équipement / an  2.3 : % du coût complet de la prestation	équipement licence "abonnement hotline" consommable  équipement maintenance consommable	€ / m <sup>2</sup>
<b>3. Pilotage et méthodes</b>  3.1 Gestion administrative 3.1.1. Comptabilité Clients-fournisseurs  3.1.2. Budgets, engagements, suivi de réalisation 3.1.3 Gestion administrative automatisée (droits d'accès, badges, horaires de présence, réunions etc.)  3.2. Ingénierie et Management de la qualité 3.2.1. Développement et maintenance du système de management de la qualité (SMQ) 3.2.2. Ingénierie technique et méthode (R et D / Innovation). 3.2.3. Prévention et maîtrise des risques  3.3. Systèmes d'information (SI)	ETP affecté  Non applicable  ETP et coûts du système	MSR des collaborateurs affectés. Coût du SI / Progiciel mis en œuvre pour cette mission. Sans objet (?) Nombre de budgets établis / suivis ...  MSR des collaborateurs affectés. Coût du SI / Progiciel mis en œuvre pour cette mission.	Nombre de factures traitées (fournisseurs ou clients)  % d'écart entre le "budgété" et le "réalisé"   Nombre d'opérations, effectif géré, nombre de réclamations, temps de traitement des accès
3.2.1. Développement et maintenance du système de management de la qualité (SMQ) 3.2.2. Ingénierie technique et méthode (R et D / Innovation). 3.2.3. Prévention et maîtrise des risques	€ / an affectés à la politique qualité ETP affectés € / an ETP affectés Plafond de responsabilité en € Plafond d'assurance en €.	MSR des personnes affectées ou coûts de prestations  MSR + Prestations  MSR + Primes Assurances	Nombre, nature et disparité des référentiels.  % du CA  % du contrat et/ou du risque
3.3. Systèmes d'information (SI)	ETP et coûts du système	MSR + Coûts des systèmes (Hard et Soft)	Système Informatique : Taux d'intégration, nombre et disparité des référentiels
<b>4. Immobilier</b>	€/m <sup>2</sup> des coûts d'occupation suivant les périmètres retenus, CF nomenclature IPD-OPD)	Variables suivant le périmètre retenu	Voir indicateurs IPD-OPD



# Comparaison des coûts

OPTIMISATION (argumentation)		
Intérêts par rapport à l'allotissement pour le prestataire	Intérêts par rapport à l'allotissement pour le client	Méthode de valorisation des avantages
<p><b>1.1 Mutualisation</b> économie d'échelle et meilleure qualification, responsabilité et proximité selon la taille des immeubles</p> <p><b>1.2 Polyvalence</b> ce n'est pas une panacée mais :            Une variable d'ajustement marginale            Une capacité d'améliorer l'activité en mode dégradée            Une capacité de mobilisation efficiente en situation de crise            Une possibilité de pourvoir aux points de service non prévus au contrat            1.3 Non significatif</p>	<p>Moins de temps à consacrer compte tenu de la relation avec un unique interlocuteur</p> <p>Meilleure permanence et continuité de service            Applicable par rapport aux absences momentanées</p>	<p><b>Réunion</b> (inévitabile et qualifiée pour 1/2 journée)            =&gt; économie de temps à qualifier pour un nombre de réunions réduit selon que le marché est global ou alloti</p> <p><b>Indisponibilité</b> : doit être réduite (objectifs de performance en conséquence)</p> <p><b>Interface</b> : réduction des risques d'interface (et en conséquence du temps à consacrer à la prévention et réduction de ces risques)</p> <p>CF développement ci-dessus relatif à la notion d'indisponibilité</p>
<p>Formation "locale" optimisée dans sa pertinence et son efficacité.</p>	<p>Réduction du nombre de contrats, de factures, d'interlocuteurs, de points d'interface (donc réduction des moyens de gestion à mettre en œuvre)            Gain de temps pour la personne publique face à un interlocuteur unique qui doit s'assurer de la réalisation des formations obligatoires (accessoirement: responsabilité)</p>	<p><b>Factures</b> : réduction du coût global en relation au coût unitaire et à la réduction du nombre des factures à traiter</p> <p><b>Exposition au risque</b> : réduction du coût de propre assurance</p>
<p>mutualisation des appareils / politique commune / harmonisation des procédures</p>	<p>cohérence et sécurité des systèmes d'information</p> <p>Simplification des procédures</p>	<p>En l'absence de système unique, coûts supplémentaires d'accès et de contrôle ou coût de développement d'un système "propriétaire" du donneur d'ordre</p> <p>Réduction du nombre des procédures et des risques d'interface</p>
<p>mutualisation des véhicules et des équipements</p>	<p>Disponibilité de moyen</p> <p>Economie d'espace</p>	
	<p>Gestion des stocks et disponibilité</p>	
<p>Globalisation réduction du nombre de factures de flux correspondants.            Facilite la dématérialisation"</p> <p>Globalisation simplification et meilleure visibilité sur les budgets.</p>	<p>Moins de temps et de moyens à affecter à cette mission.            Simplification : contrôle et suivi facilités</p> <p>Meilleure fiabilité pour l'établissement et le respect des budgets            Simplification : contrôle et suivi facilités...</p>	<p><b>Factures</b> : CF ci-dessus</p> <p><b>Budgets</b> : cf <b>Réunions</b>, moins il y en a moins cela coûte</p>
<p>Globalisation simplification et meilleure visibilité sur les sujets en cause</p>	<p>Moins de temps et de moyens à affecter à cette mission.            Simplification : contrôle et suivi facilités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>fiabilité et optimisation de gestion du personnel et des visiteurs</li> </ul>	
<p>Effet de levier</p> <p>Meilleure couverture des risques</p>	<p>Homogénéité des référentiels</p> <p>Fiabilité / meilleure couverture (exhaustivité) sur les services délivrés et disponibilité des moyens et vue globale.            plus d'innovations.</p> <p>Idem</p>	<p>CF ci-dessus <b>Exposition au risque</b></p>
<p>Système d'information intégré</p>	<p>Idem + lisibilité, fiabilité de l'information + meilleure aide à la décision et à la prévision + intégration dans l'univers client.</p>	
	<p>Aide à la décision en matière de stratégie immobilière</p>	





**SYPEMI**

SYNDICAT PROFESSIONNEL DES ENTREPRISES DE MULTISERVICE IMMOBILIER  
ET DE FACILITIES MANAGEMENT

28, rue de la Pépinière - 75008 Paris  
Tél. : 01.44.70.63.90 - Fax : 01.44.70.63.99  
Courriel : [sypemi@fedene.fr](mailto:sypemi@fedene.fr)  
[www.sypemi.com](http://www.sypemi.com)

