

R E P O N S E D E

Monsieur Fernand LORRANG

OBSERVATIONS DEFINITIVES SUR LA GESTION DE L'ASSISTANCE-PUBLIQUE HOPITAUX DE MARSEILLE.

Marchés de travaux.

Réponse de F.Lorrang ancien Directeur Général.

J'ai pris connaissance du rapport d'observations définitives qui appelle de ma part les réponses suivantes :

1- Organisation arrêtée par la direction générale.

La direction générale a bien pris en compte le problème de légalité des actes. Par ailleurs, elle s'est positionnée, au niveau de la gestion, en appel pour régler les problèmes signalés en la matière.

A ma prise de fonction, j'avais inscrit comme priorité « *la prise en compte des problèmes de légalité des actes et de conformité et de sécurité des installations* » (Lettre d'objectifs).

Cette préoccupation que j'avais impulsée ne s'appliquait non seulement aux marchés mais aussi à d'autres domaines comme le réexamen et le rôle des associations à l'APHM, la suppression des avantages injustifiés...

S'agissant des marchés, il convient de rappeler la situation d'entrée. Le 27 juin 1994, quelques mois après ma prise de fonction je faisais par écrit un signalement à la DDASS et je donnais une instruction au directeur en charge du dossier en ces termes : « *Je ne pourrai accepter dès la fin des opérations d'apurement que ne soient pas observer rigoureusement les dispositions du Code des Marchés Publics. La présente note vaut instruction que je vous demande de porter à la connaissance des directeurs placés sous votre autorité* ».

En effet quelques 700 marchés étaient bloqués par la tutelle et le payeur pour défaut de procédure.

Dés 1995, une réorganisation était opérée. Dans un rapport au Conseil d'Administration et à l'autorité de tutelle, il était précisé : « *une direction des marchés a été créée, rattachée au département des affaires générales, il s'agit d'asseoir durablement une organisation au plus près de l'exigence des textes* ».

La volonté était aussi de séparer la fonction marché des directions en charge des commandes et de l'expertise technique des offres. Ces directions opérationnelles jusqu'alors (services économiques, travaux, informatique...), établissaient leurs propres marchés. Une sécurité accrue

devait en résulter par la mise en place de cette cellule spécialisée technique de la question. Elle sera dotée sur décision de la direction générale d'un logiciel adapté (SIS).

Ce même rapport précisait plus loin « le département des affaires générales dont la direction des marchés fait partie, a été placé sous la responsabilité du secrétaire général. Il s'agissait de rassembler sous une même compétence des domaines relevant de problématiques voisines en soulignant leur importance par leur rattachement direct au secrétaire général ». Il s'ensuivait une délégation formelle.

S'agissant de la CAO, il a été décidé de supprimer les multiples CAO placés sous des autorités différentes. Elles étaient jugées en partie responsables des dysfonctionnements : achats de même produits chez le même fournisseur à des prix différents, dépassements réguliers du seuil des marchés... Celle-ci a été rattachée à la nouvelle direction des marchés. La composition a été proposée au vote du Conseil d'Administration par le secrétaire général sur les mêmes fondements que par le passé, et a été approuvée par l'autorité de tutelle.

Au niveau des appels d'offres, une action volontariste a été menée dont les résultats ont été communiqués à un Conseil d'Administration de 1998, à savoir une augmentation du nombre d'A.O de plus de 50%.

Cette politique ne s'est pas faite sans engagement de la direction générale. Ainsi au procès verbal de la réunion de direction du 28 septembre 1995, on peut relever l'intervention du Président de la CME : « Il s'étonne de la rigueur imposée par les marchés ».

Enfin et surtout, j'ai imposé un moratoire de 2 mois après transmission des marchés à la tutelle aux fins d'approbation, pour que le contrôle de légalité puisse produire tous ses effets. Le cas échéant nous pouvions donc prendre en compte les observations et n'étaient notifiés que des marchés approuvés. Il convient de noter qu'il ne s'agit pas d'un moratoire « réglementaire » comme indiqué mais d'une volonté politique de la direction générale d'augmenter les capacités d'alerte.

Il est clair que le rôle du contrôle externe était intégré et était validé par l'expérience passée, où celui-ci avait bloqué quelques 700 marchés. Par ailleurs, la présence effective de la tutelle et des services de l'Etat (DCCRF, Trésorerie...) dans les diverses commissions, jurys...ne pouvait que renforcer le sentiment de régularité. Les remarques formulées en séance attestent de leurs interventions.

De fait d'une situation de blocage des marchés pour faute de procédure, nous sommes passés à une situation où tous les marchés étaient formellement approuvés par la tutelle, honorés par le payeur. Il n'y avait pas d'alertes particulières et donc un légitime sentiment de sécurité.

2- Intervention de la direction générale en la matière.

Il est clair que le rôle d'une direction générale d'une institution forte de 50 directeurs, 13000 agents et 1 milliard d'euros de budget est plus stratégique, d'animation et relationnel que technique et opérationnel.

Cependant dans le domaine considéré son intervention était réelle et correspondait à son rôle.

Ainsi :

- tous les courriers de la tutelle en observations à nos marchés étaient vus par le directeur général et témoignaient d'un contrôle effectif de la tutelle. Les réponses apportées par les services de l'APHM, étaient signés personnellement par lui. Ces réponses ont toujours paru pertinentes, au demeurant la tutelle en a toujours accepté le bien-fondé sauf sur un dossier. (délai de publication)
- par ailleurs le directeur général intervenait personnellement pour toute dérogation au délai de 2 mois. Il examinait les raisons qui pouvaient présider à la rupture du moratoire correspondant au délai d'instruction donné à la tutelle pour approuver le marché. Le cas échéant s'il acceptait une notification immédiate il se faisait analyser la situation et les risques éventuels.
- enfin, lors des réunions de direction les problèmes éventuels de ce domaine pouvaient être débattus (voir supra : intervention du Président de la CME).

En conclusion,

Il est donc parfaitement établi que la direction générale ne s'est aucunement désintéressée de la question.

3- Points particuliers.

3.1 Rôle des collaborateurs.

L'ingénieur en chef, a toujours eu l'estime des différents directeurs des travaux et directeurs généraux ce qui lui a valu ce grade.

Le secrétaire général et le directeur en charge de l'administration générale avaient obtenu ces grades importants avant mon arrivée en raison de leurs compétences. Sous ma direction leur engagement était certain.

Les trois directeurs qui se sont succédés à la direction des travaux étaient des professionnels de confiance. L'un d'entre eux, a fait l'objet d'attaques personnelles (lettre anonyme), a mis en œuvre des réformes significatives et dérangeantes : démarche qualité, gestion des stocks, réforme du management... Il a été appuyé par la direction générale dans son action de changement au sein de la direction des travaux.

Il est excessif de dire que ces personnes qui avaient en charge ces dossiers étaient parfaitement incompetentes et sans qualification même si des erreurs sont à déplorer.

3.2 Problèmes techniques relevés.

Il est avancé que « *le choix de procédures discutables ou inadaptées ont conduit à des choix générant d'importants surcoûts* »

A la lecture du rapport, la démonstration de cette corrélation n'est pas établie.

Si certains problèmes de procédures sont admis d'autres ne sont pas partagés par les directeurs techniques en charges des dossiers et il n'est pas démontré qu'une autre procédure aurait produit des effets financiers différents. Les réponses attendues à ces points sont à apporter par les gestionnaires concernés

S'agissant du dossier de l'héliport, au niveau de considérations générales, les précisions suivantes peuvent être données. La présence simultanée de deux aéronefs sur l'aire est une hypothèse possible mais il faut admettre rare.. La régulation en la matière et la possibilité d'autres plates-formes à l'APHM peuvent pallier la situation. L'hôpital Nord pouvant notamment suppléer d'autant plus que la réanimation néo-natale n'est plus à la Timone La nécessité d'une réalisation plus importante et plus coûteuse pour un cas rare et qui peut être solutionné différemment se discute. Par ailleurs l'implantation de l'installation à cet endroit, était jugée judicieuse en raison de l'implantation projetée et parfaitement délimitée à ses cotés, d'un nouveau service des urgences, blocs, réanimation nouveau-nés. Le site de construction hospitalière lui se faisait à distance.

La non-fonctionnalité reste toute relative, dans un périmètre où les solutions alternatives ne sont pas évidentes voire impossibles.