



Patrimoine et énergie le lien avec PHARE

Lyon, jeudi 22 octobre 2015



PHARE

Performance hospitalière
pour des achats responsables



Un programme connu...

Rappel : la Performance Hospitalière pour des Achats REsponsables

- Lancé en 2012 avec une cible cumulée de 910 M€ de gains sur achats entre 2012 et 2014.
- Une 2^{ème} phase avec une cible de 1.4Md€ de gains sur achats, soit 1.2Md€ d'économies, entre 2015 et 2017
- Une plus grande prise en compte de l'investissement
- Un des levier du plan triennal

D'un intérêt à agir
à un dispositif contractualisé



PHARE

Performance hospitalière
pour des achats responsables



Le lien avec OPHELIE ?

OPHELIE > < PHARE, ...des intérêts convergents

Outre la prise en compte récente des gains liés à l'investissement...

OPHELIE : Outil de **Pilotage** du Patrimoine **Hospitalier** pour les
Etablissements de santé, Législation, **Indicateurs**,
Environnement

PHARE : **Performance** Hospitalière pour des achats **responsables**

Des axes convergents:

- **Performance donc pilotage** : des pilotage stratégiques et opérationnels, une maîtrise des coûts, des outils et tableaux de bord d'aide à la décision
- Des actions **responsables**, qui se rejoignent d'un point de vue financier et environnemental.



PHARE

Performance hospitalière
pour des achats responsables



ARMEN...

rappel et extraits

- Pour une plus grande performance, l'identification de **bonnes pratiques**
- Sur des segments à fort potentiel de gains

Les « vagues ARMEN » : fin 2015, une cinquantaine de segments dont :

- En vague 1 : les dépenses immobilières
- En vague 4 : les investissements hospitaliers



PHARE

Performance hospitalière
pour des achats responsables



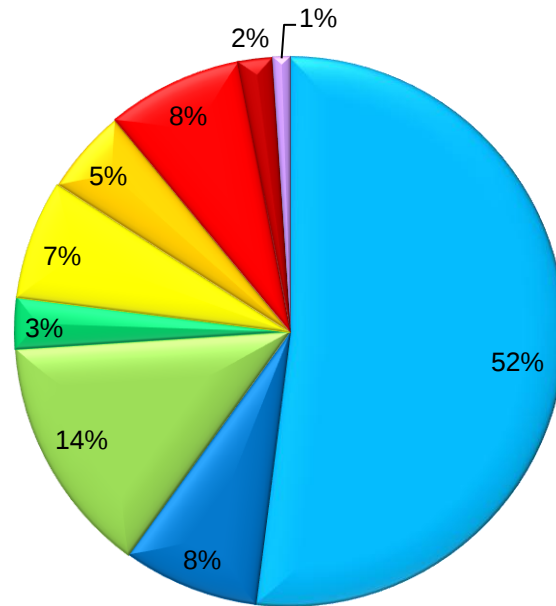
ARMEN vagues 1 et 4
Extraits.....

Des acteurs régionaux

Issus (vague 1):

- de centres hospitaliers:
 - Hôpitaux Drôme-Nord (Serge Zoubrinetzky)
 - Valence (Eric Poirot)
 - Le Valmont (Didier Bouvard)
 - Bourgoin (Didier Renault)
 - Alpes Isère (Catherine Bargheon)
 - La Mure (Laure Spinard)
- de CHU :
 - Grenoble (Jacques Pascale)
 - HCL (Vincent Charroin)

L'ensemble des dépenses d'investissement et de maintenance des hôpitaux pèse environ 7,4 Md€



- Investissement immobilier
- Maintenance immobilière
- Informatique
- Maintenance informatique
- Investissement biomédical
- Maintenance biomédicale
- Investissement hôtelier
- Maintenance hôtelière
- Investissement divers



60%



Une analyse en coût complet (investissement + maintenance) montre que les dépenses immobilières représentent à elles seules 60% des dépenses associées à l'investissement

Exemples de bonnes pratiques

- *La négociation (**HCL/CHU38**)*
- *La standardisation des besoins de travaux, de fournitures, de prestations (**HCL**), de marchés*
- *Une massification des marchés de maintenance*
- *Une stratégie achats dans la maîtrise d'ouvrage (**HCL**)*
- *Le recours à une procédure de conception réalisation vs maîtrise d'ouvrage publique*
- *Une structuration de la maîtrise d'ouvrage : un fonctionnement en mode projet à **Bourgoin***
- *La mise en place d'un acheteur projet immobilier*

Demain, les GHT, une opportunité

La mise en place d'un acheteur projet immobilier et le fonctionnement en mode projet au CHU de Nîmes ont permis de générer des gains de 2.27 M€

CONTEXTE

- ❑ Création de la Direction des Achats en Février 2013, suite à un audit préconisant une organisation achats classique par familles d'achats
- ❑ Volonté de la Direction du CHU de Nîmes de mettre en avant la transversalité de l'acte d'achats et de professionnaliser la fonction en mettant en place deux coordonnateurs achats (un pour la partie médicale et un pour la partie non médicale).



PLAN D'ACTION

- ❑ 2013: Coordonnateur achats systématiquement associé aux négociations de marchés de travaux
- ❑ 1ères négociations en équipe (ingénieur travaux + acheteur) et 1ers résultats encourageants
- ❑ Double nécessité:
 - ① Clarifier l'organisation: répartition des rôles, fonctionnement en mode projet (équipe projet, revue de projet et outil de pilotage de projet)
 - ② Institutionnaliser un fonctionnement en mode projet pour les principales opérations de travaux dans une organisation fonctionnant traditionnellement en mode « silos »



RESULTAT

- ❑ Résultats 2013:
 - Gains achats: 2% sur une opération à 21 M€
 - Gains achats: 27% sur une opération à 5 M€
 - Gains achats: 25% sur honoraires de MOE d'un montant de 2M€



**Gain de
8%**



Aux HCL, l'intégration de la dimension achat dans la maîtrise d'ouvrage a permis un gain de 18% en 2011 – Reprise Vague 1



CONTEXTE

- ❑ Dimension achat préalablement non prioritaire et les investissements étaient gérés par la direction des travaux
- ❑ Opérations de travaux neufs, de réhabilitations lourdes ou de réaménagement de locaux aux HCL



PLAN D'ACTION

- ❑ Toutes les consultations de prestations intellectuelles et de travaux font l'objet d'une stratégie d'achat analysant les forces et les faiblesses, les opportunités et les risques, ainsi que les leviers d'optimisation.
- ❑ Capacité d'analyse du panel, de l'offre, du marché.
- ❑ Travail sur le regroupement d'opérations, sur l'allotissement le plus adapté, sur les types de marché, sur la standardisation, sur l'animation du panel, etc.



RESULTAT

- ❑ En 2011, 42 consultations = Gains de 4 M€ soit 18 %
- ❑ En 2012, 19 consultations = Gains de 1,8 M€ soit 16 %
- ❑ (Gains = écart entre l'estimation en phase Avant Projet détaillé et le résultat de l'appel d'offres)

**Gain de
18%**

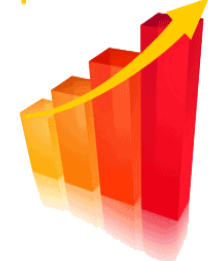


Le recours à un ergonome ou à un logisticien pour définir la juste surface au juste coût au CH de Mulhouse permettrait des gains de 10%

CONTEXTE

- ☐ La démarche d'optimisation des surfaces s'inscrit dans un double contexte :
 - ❖ La certification des comptes via OPHELIE (recensement du patrimoine hospitalier)
 - ❖ La contraction des budgets pour investissements travaux
- ☐ Le partenariat mené avec un ergonome a pour but une juste répartition des surfaces bâties ou à bâtir selon la destination des locaux.
- ☐ La résultante de cette démarche novatrice doit être : « une juste surface au juste coût »

Optimisation



PLAN D'ACTION

- 1) Constitution d'une équipe projet : un responsable du patrimoine + un ergonome + un logisticien
- 2) Ciblage d'actions techniques d'optimisation à mener :
 - Opérations de transfert d'activité
 - Opérations de réhabilitation
 - Opérations de construction
- 3) Etude par typologie de locaux et d'activité des optimisations possibles → concerne en priorité les locaux logistiques et administratifs (stockage, tampon, réserves, bureaux, salles de réunion...)
- 4) Peut-être étendu à d'autres catégories de locaux (consultations, salles de soins, etc.)



RESULTAT

Le gain en surface est estimé à 10% sur les locaux logistiques et administratifs à ramener au coût d'exploitation



**Gain de
10%***



**Sur certaines catégories de locaux*

La systématisation de la négociation à la préfecture de la région Limousin a permis des gains de 17%

CONTEXTE

Postulat: travail SAE + DREAL

Pour avoir des leviers au niveau de la négociation et optimiser les coûts, il est nécessaire d'allotir plus. La volonté de systématiser la négociation en MAPA a conduit à allotir et a permis aux PME de répondre aux marchés publics.



PLAN D'ACTION

- ❑ Travail sur le DCE et organisation de la négociation avec la DREAL, la préfecture et le chargé de mission achat
- ❑ Lancement d'un MAPA prestation intellectuelle étude de programmation et d'un MAPA travaux avec allotissement par corps de métiers (10 lots: démolition gros œuvre, couverture, menuiseries extérieures, serrurerie, menuiseries intérieures, plâtrerie peinture, revêtements céramiques, sols souples, plomberie, électricité). Systématisation de la négociation avec les 3 premiers candidats après analyse de la première offre



RESULTAT

- ❑ Ceci a permis à des PME de répondre. La concurrence a été plus importante.
- ❑ Sur un montant total de 1 208 000 €, gains obtenus 204 471 € par rapport à l'estimatif donné par le maître d'œuvre et grâce à la systématisation de la négociation

**Gain de
17%**



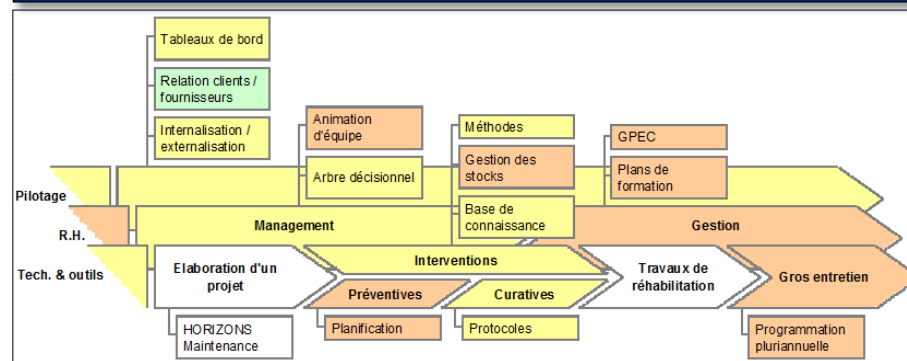
Au-delà de PHARE, des outils d'efficiency immobilière proposés... par l'ANAP

Outil de simulation des coûts d'entretien (pour externalisation ou évaluation de l'interne)

Local	Chambres (avec salle de bain)			
Cahier des charges minimum				
	Zone 1	Zone 2	Zone 3	
Surfaces	0	0	0	
Nature des prestations	Fréquence	Fréquence	Fréquence	
Enlèvement des déchets				
Ø Vidage des corbeilles et réceptacles divers	7H	7H	7H	
Essuyage humide				
Ø Sanitaires	7H	7H	7H	
Ø Points de contact mains	7H	7H	7H	
Ø Objets meublants (hors environnement direct du patient)	H	H	2H	
Ø Rebords divers	M	2M	H	
Sols				
Ø Balayage humide	7H	7H	7H	
Ø Lavage	2H	7H	7H	
Options				
Ø Augmentation de la fréquence de lavage à tous les jours				
Ø Objets meublants (hors environnement direct du patient) tous les jours				
Ø Spray-méthode hebdomadaire				
Ø Décapage du sol annuel				
Ø Lessivage des parois verticales annuel				
Ø Chambres départ (nettoyage et désinfection de la totalité de la chambre)				

Compte d'exploitation prévisionnel			
Ce compte d'exploitation prévisionnel est bâti sur le même principe que celui que pourrait élaborer un professionnel du nettoyage. Il comprend 3 parties :			
Masses salariales affectées au site			
Nous évaluons le coût de la main d'œuvre :			
* Equipe oeuvrante	Si en région parisienne		
Issus du cahier des charges choisi :			
Nombre d'heures	0,00 /mois		
Dont Heures dim&jf	0,00 /mois		
Total masse salariale oeuvrante :	- €	HT par mois	
* Equipe d'encadrement (8% nb d'h oeuvrantes)			
Nombre d'heures	0,00 /mois		
Heures dim&jf	/mois		
Total masse salariale encadrement :	- €	HT par mois	
Total de la masse salariale :	- €	HT par mois	
Convention collective (valeur au 01/12/2013)			
Taux horaire	453	CE2	
Majoration Dim	20%	9,70 €	11,73 €
Ancienneté moyenne	6,00%		
Taux de charges moyen	45%		50%
Carte orange	38,00 €		
Primes divers	4%		
Moyens matériels			
L'investissement en moyens matériels dépend évidemment de la structure de l'établissement. Nous pouvons cependant afin de faciliter les calculs prendre une moyenne de :			
5% du chiffre d'affaires			
Frais de structures et Marges			
Les frais de structure et la marge sont variables en fonction du prestataire choisi, de sa structure d'encadrement et des services fonctionnels qu'il propose (pôle qualité, pôle sécurité, agence dédié à la Santé...). Ces frais fixes peuvent varier de :			
12% à 17% du chiffre d'affaires			
Budget prévisionnel du nettoyage TTC Annuel			
De	- €	à	- €
Budget prévisionnel de l'entretien de la vitrerie TTC Annuel			
De	- €	à	- €

Quickscan Maintenance, évaluation de maturité de la fonction en 90 questions fermées



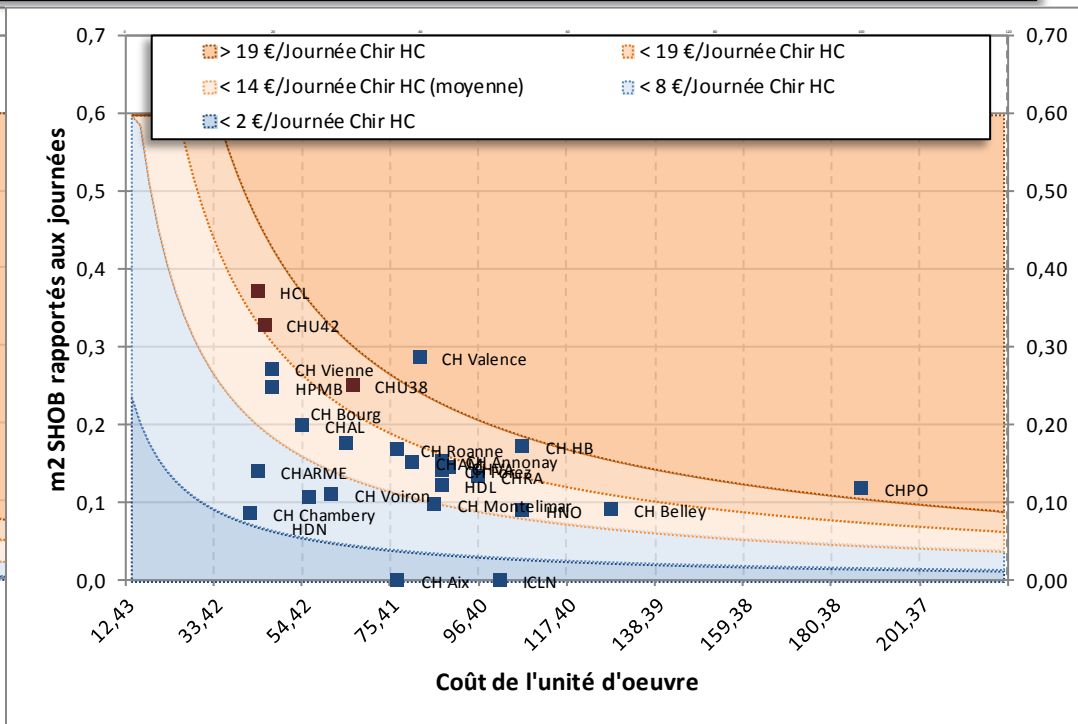
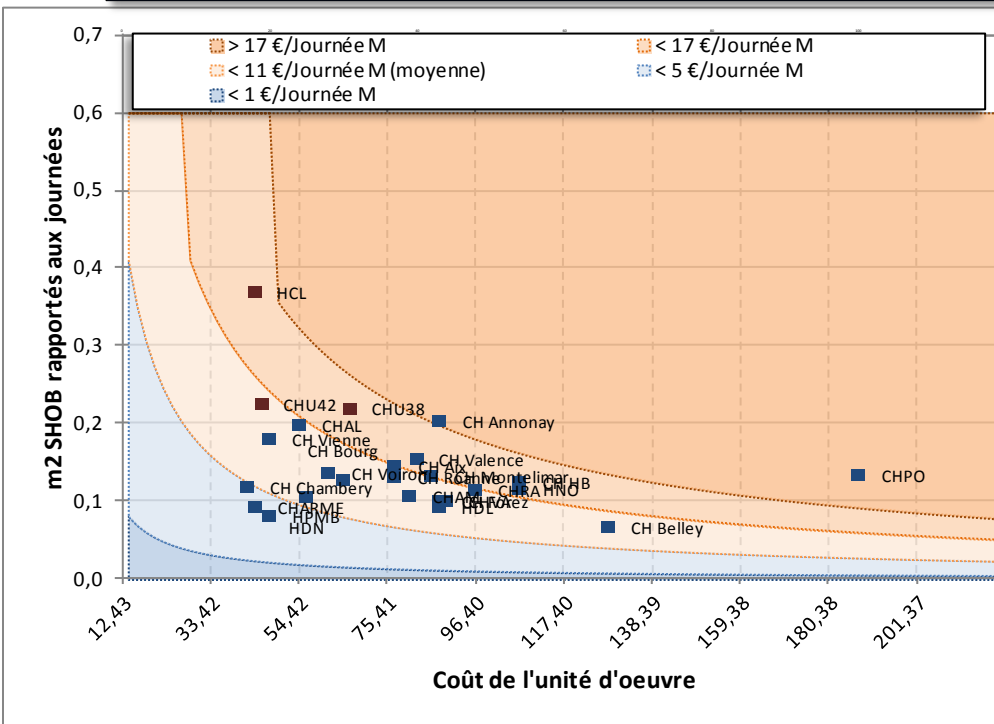
... qui a été intégré dans AELIPCE (y compris pour des estimations énergétiques)

Projet	Détail des surfaces	Synthèse des surfaces et coûts de construction-maintenance	Hypothèses maintenance	Coûts d'énergie	Coûts d'entretien
Coûts d'entretien					
ZONE A RISQUE 1					
Circulations générales	0,00	8,00			
Pharmacie	1263,00	5,00			
Restauration personnel	--	7,00			
Blanchisserie (étude spécifique)	--	1,00			
Magasins généraux (réception, manut...)	1488,00	1,00			
Entretien ménage (locaux centraux)	600,00	1,00			
Bureaux de médecins (y compris secrét...)	702,00	1,00			
Tertiaire administratif	6161,28	1,00			
Vestiaires centraux	302,50	7,00			
Services techniques y compris atelier bi...	922,00	1,00			
Archives actives	--	1,00			
Archives inactives (étude spécifique)	--	0,00			
Hall, accueil, bureaux des entrées...	163,00	6,00			
Zone à risque					
Pharmacie	1263,00				0,00
Plateau d'endoscopies	0,00				0,00
Laboratoires - Biologie	767,00				0,00
Laboratoires - Anatomopathologie	0,00				0,00
Equipe oeuvrante					
Nombre d'heures	7 616,70		h/mois		
Dont heures dim et jf	1 012,53		h/mois		
Coût horaire	13,60		euros		
Surcoût (primes, cartes orange, autres avantages)	0,00		%		
Masses salariales équipe oeuvrante	106 327,66		euro/mois		
Majoration Dimanche	20,00		%		

Au-delà de PHARE, des outils d'efficience immobilière à développer... en région

Vers une exploitation accrue de la comptabilité analytique hospitalière, grâce à 2 facteurs :

- GT national inter-CHU d'harmonisation des règles d'imputation des coûts de la fonction entretien-maintenance
- Exploitation renforcée des RTC transmis par les établissements, au niveau de l'ARS :



De l'amortissement immobilier aux fonctions d'hôtellerie / nettoyage, l'immobilier représente 10% du coût d'un séjour en MCO et près de 18% d'un séjour en SSR



ARMEN

*Les livrables sont à disposition sur le site
ARS RA / PHARE / ARMEN*

<http://www.ars.rhonealpes.sante.fr/Programme-national-Phare.140767.0.html>

Des outils à disposition, quelques rappels...



Après le patrimoine...

l'énergie





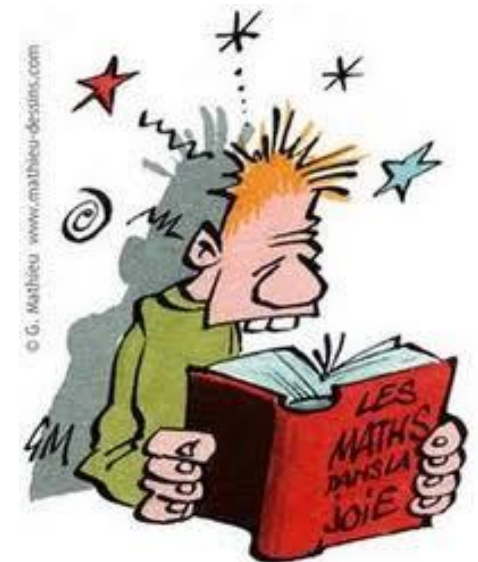
Projet ARMEN vague 2 (2013) Segment Energie

Le contexte



L'Energie: Près d'1 Milliard d'euros de dépenses annuelles €

	Nombre d'EPS dans l'échantillon	Dépenses de l'échantillon	Extrapolation France
CH<20M€	1	0,35M€	53M€
CH 20-70 M€	1	0,47M€	96M€
CH>70M€	5	7,78M€	190M€
CHR	4	41,39M€	310M€
Total (hors HIA)	11	49,99M€	649M€
APHP	Données DGFIP		78M€
CHS			68M€
HL			46M€
SIH			9M€
Total France retraité			849 M€



Extrapolation nationale (approche ascendante) à partir d'un échantillon de 11 établissements: CH St Lo, CH Coutances, CHRU Lille, CHU Nice, CH Haguenau, **HCL**, CHU Rouen, CH Le Vésinet, CH Boulogne, **CH Drôme Nord**, CHPC

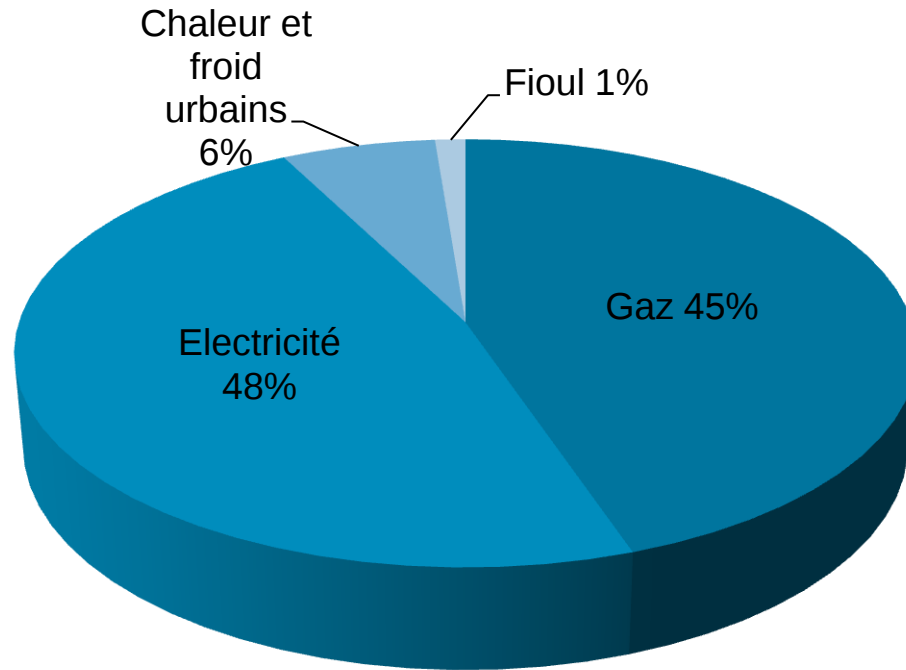
— L'échéance du 31 décembre 2015

- La disparition des tarifs réglementés de vente de gaz et d'électricité dont bénéficient les établissements publics de santé
- Une nécessaire mise en concurrence des fournisseurs d'énergie
- La notification des nouveaux marchés avant le 31/12/2015
- Dans la négative : un risque économique ? un risque juridique ?

Sont impactés les contrats

- dont la puissance > 36 KVA pour l'électricité
- dont la consommation > 30 MWH par an pour le gaz

La répartition des dépenses (tous hôpitaux) montre le poids important du gaz et de l'électricité



Extrapolation nationale à partir d'un échantillon de 11 établissements: CH St Lo, CH Coutances, CHRU Lille, CHU Nice, CH Haguenau, HCL, CHU Rouen, CH Le Vésinet, CH Boulogne, CH Drôme Nord, CHPC

Une équipe pleine d'Energie!



Yvonnec Bellier
Responsable Plan & Travaux



Leader
Nicolas Ridoux
Responsable Achats stratégiques



Patrick Soler
Chargé de mission énergies et fluides
Mission Achats



Olivier Gentner
Ingénieur



Vincent Charroin
Responsable Achats Travaux,
Energies et Prestations Techniques



Jean Pierre Foubert
Directeur adjoint



Patrick Bartolucci
Ingénieur général



Claude Lawson
Acheteur



Bruno Rossetti
Directeur / coordonnateur du
marché UniHA d'achat massifié
d'électricité



Bernard Gengembre
Ingénieur en chef



Pierre Wauthy
Ingénieur travaux



**Marraine
Christiane Coudrier**

DG



Régis Volle
Ingénieur



Ronan Talec
Directeur Achats, logistique &
Travaux



**Assistante
Marie Nicot**



— Deux grands types d'actions...

- Sur le prix de la « molécule »
 - Une réponse notamment :
 - avec les offres d'achats groupés
 - mais aussi avec des démarches individuelles
- Des solutions techniques

Tableau de synthèse des gains

Opportunités	Assiette	% gain attendu	Gain cible (en €)	% Gain
1) Achat de gaz sur la marché libre (dont P1)	267,4M€	22%	58,8M€	7%
2) Achat d'électricité sur le marché libre (préparation 2016)	203,9M€	4%	8,3M€	1%
3) Effacement	134,6M€	5%	6,7M€	1%
4) Optimisation des contrats d'Electricité et vérification des factures	326,1M€	5%	16,3M€	2%
5) GTC + travaux d'optimisation des consommations	variées	variés	16,11M€	2%
6) Acheter le fioul à l'UGAP	6,8M€	5%	0,34M€	0,5%



Un gain potentiel annuel de **13,5%**
sur les dépenses du segment soit
106,55 M€.

— Au cas où l'échéance du 31/12/2015 n'aurait pas été anticipée...

Contacter en urgence le coordonnateur PHARE de l'ARS

Jacques DELAY

04 27 86 56 70

jacques.delay@ars.sante.fr