



ARMEN VAGUE 1 DEPENSES IMMOBILIERES 25 JUIN 2012



Restitution du 25 Juin 2012

Equipe « Dépenses Immobilières »

Prénom	Nom	Fonction	Etablissement	Adresse mail	Téléphone
Christian	BEREHOUC	Directeur Associé	ANAP	christian.berehouc@anap.fr	01 57 27 12 00 (standard)
Vincent	CHARROIN	Responsable du département Achats Travaux Energies et Prestation	Hospices Civils de Lyon	vincent.charroin@chu-lyon.fr	04 72 11 70 03 06 10 78 37 28
Jacques	PASCALE	Directeur de Pôle Achats-Patrimoine	CHU Grenoble	Jpascale@chu-grenoble.fr	04 76 76 75 30
Jennifer	ALEXANDRE	Responsable des services techniques et projets immobiliers	CHU LIMOGES	jennifer.alexandre@chu-limoges.fr	05 55 05 60 60
Marie-Elise	VAUVREY	Chef de projet Achats	UGAP	mvauvrey@ugap.fr	01 64 73 22 43
Eric	POIROT	Directeur du Pôle Ressources	CH Valence	epoirot@ch-valence.fr	04 75 75 72 23
Jean François	SIERON	Directeur des Achats et de la Logistique - Coordonnateur de groupement de commande	CH Intercommunal Caux Vallée de Seine	jean-francois.sieron@chi-cauxvalleedeseine.fr	02 35 39 35 33
Jean Marie	DIBATISTA	Responsable Achat ARS	ARS Rhône Alpes	jean-marie.dibatista@ars.sante.fr	06 31 14 85 36
Morad	RAHAL	Directeur technique Département Patrimoine	CH Valenciennes	Rahal-m@ch-valenciennes.fr	03 27 14 33 02
Eric	BLANC	Chargé de missions investissements immobiliers	ARS Auvergne	eric.blanc@ars.sante.fr	04 73 74 49 72
Colin	THOMAS	Assistant Programme PHARE	DGOS	Colin.THOMAS@sante.gouv.fr	01 40 56 52 70

Sommaire

- **Présentation du périmètre et de la cartographie des dépenses**
- Analyse de la situation actuelle
- Bonnes pratiques identifiées et opportunités
- Synthèse des gains et matrice enjeux – efforts
- Conclusion

Les dépenses immobilières annuelles des établissements publics de santé s'élèvent à 5,3Mds d'euros (Données 2010)

Investissements
immobiliers

Comptes 21 et 23

4 451 M€

Entretien, Maintenance et
réparation

Comptes 61522, 25 et 26

605 M€

Location, charges et crédit
bail

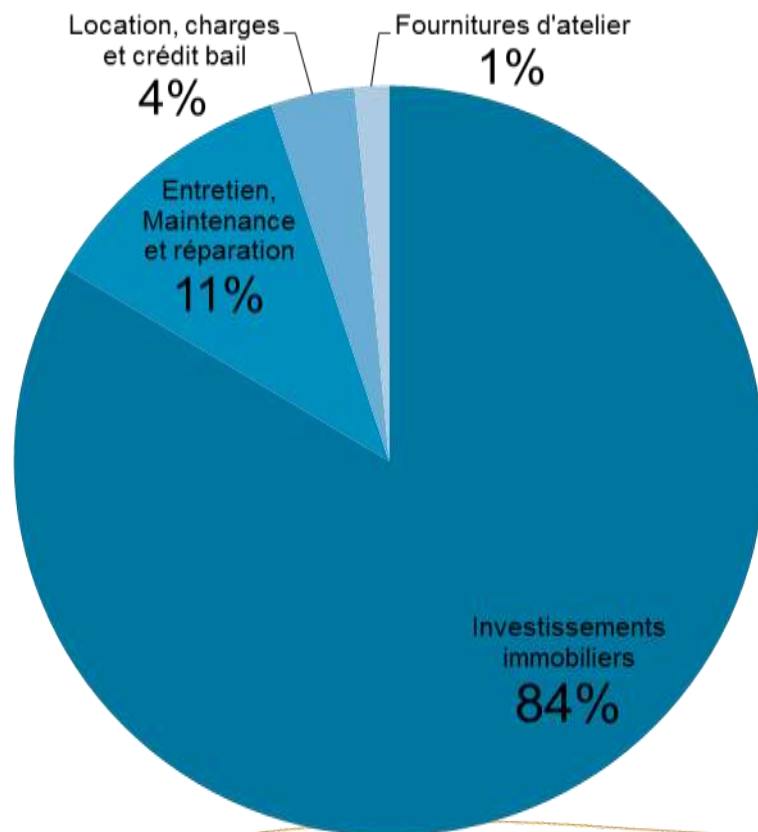
Comptes 612, 13 et 14

192 M€

Fournitures d'atelier

Compte 60623

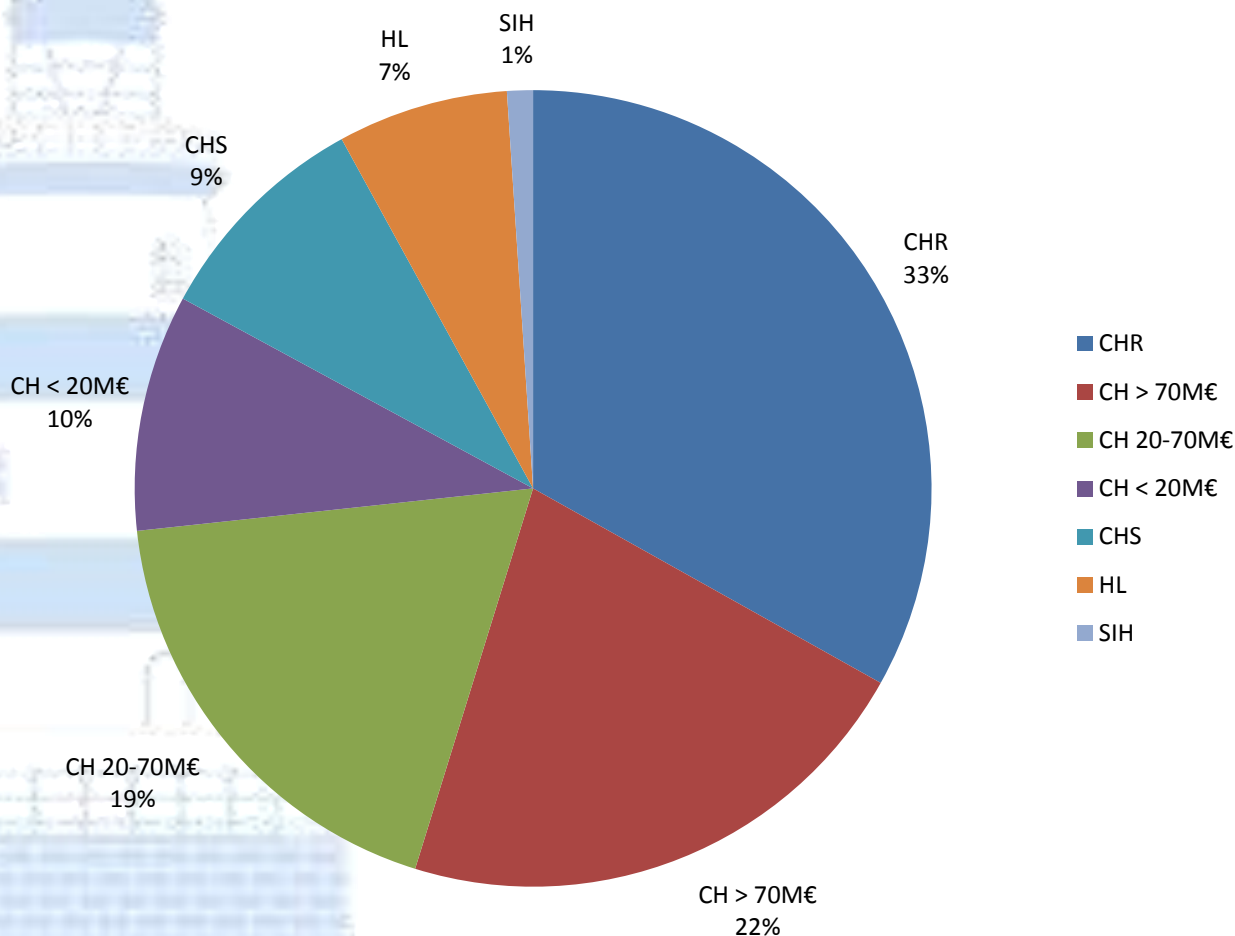
79 M€



Les achats de
travaux
d'investissement
représentent 84%
des dépenses
immobilières

Les établissements dont le budget annuel est supérieur à 20 M€ concentrent 74% des dépenses immobilières

Dépenses par "profil acheteur"



- Les CHR (AP-HP compris) sont à l'origine de 34% des dépenses du segment
- 20% des établissements représentent 70% des dépenses d'exploitation
- 20% des établissements représentent 80% des dépenses d'investissements

Le périmètre retenu par le groupe est très vaste donc hétérogène

Périmètre retenu

- **Dépenses d'exploitation**
 - Entretien et réparations sur biens immobiliers
 - Maintenance préventive et corrective (forfait et hors forfait)
 - Entretien et petites réparations
 - Contrôles réglementaires
 - Fournitures d'ateliers
- **Dépenses d'investissement**
 - Travaux neufs
 - Travaux de réhabilitations.
 - Prestations intellectuelles liées aux travaux neufs et de réhabilitations.
 - Moe (Architectes – BET #)
 - CT – CSPS - OPC

Hors périmètre

- Nettoyage des locaux et entretien des espaces verts
- Crédit-bail immobilier (PPP)
- Locations immobilières à caractère non médical
- Charges locatives et de copropriété
- Assurances
- **Fluides et Energies (Vague 2)**

Sommaire

- Présentation du périmètre et de la cartographie des dépenses
- **Analyse de la situation actuelle**
- Bonnes pratiques identifiées et opportunités
- Synthèse des gains et matrice enjeux – efforts
- Conclusion

Structure et organisation de l'achat immobilier dans les établissements de santé

A partir de la trentaine d'interviews et des 17 établissements de santé observés, le groupe a constaté que :

- La fonction « immobilière » existe.
- Elle s'organise en Travaux, en Maintenance et Exploitation selon la taille des Etablissements de Santé pour assurer :
 - le pilotage des prestations externalisées
 - la « Production » en interne
- Les Achats « immobiliers » sont généralement dévolus aux techniciens. Il y a donc peu, voire pas de séparation entre Prescription et Achats.
- L'aspect juridique et administratif est pour sa part traité par des structures « commande publique », « service marchés »,...



Les pratiques de l'achat immobilier ne sont pas optimisées

➤ Potentiel de l'ingénierie des marchés peu exploité :

- Procédures de consultation classiques
- Recours partiel à la négociation



➤ Logique « techniques » de dépenses :

- Allotissement par domaine technique
 - Multiplication des fournisseurs
 - Coordination et suivi difficiles
- Consultation et attribution par opération
 - Standardisation inexistante
 - Massification non exploitée
 - Apprentissage et productivité des fournisseurs impossibles



Sommaire

- Présentation du périmètre et de la cartographie des dépenses
- Analyse de la situation actuelle
- **Bonnes pratiques (exemples) et opportunités**
- Synthèse des gains et matrice enjeux – efforts
- Conclusion

La pratique de la négociation a permis au CHU de Grenoble de réaliser un gain moyen de 6 %

➤ Contexte

Lors de la restructuration d'une aile d'hospitalisation de 38 lits et 1500m² de l'Hôpital Albert MICHALON le CHU de Grenoble a opté pour une procédure de Marché négocié



➤ Méthode

La négociation était prévue au Règlement de consultation.

Analyse technique des offres initiales, préparation d'un cadre de négociation et rencontre d'1H00 par entreprise.

Point financier exposé après discussion technique.

Nouvelles offres dans les 5 jours, et analyses complémentaires en 3 jours.

➤ gains achats

Gains de 4,5 à 10 % en fonction des entreprises

La standardisation des besoins de travaux, de fournitures, de prestations génère des économies substantielles.

➤ Contexte de la standardisation au CHU de Lyon

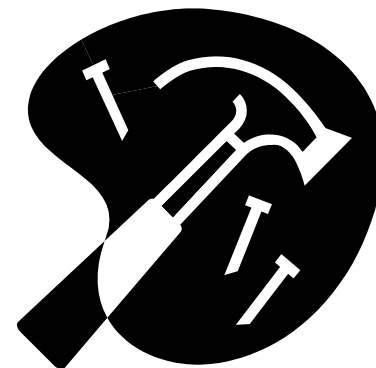
- ✓ L'approvisionnement en pièces de rechange et en matériaux à destination des agents des ateliers du CHU de Lyon (2,5 M€/an)

➤ Méthode d'achats utilisée

- ✓ Appel d'offres pour des marchés à bon de commande sur la base d'un bordereau de prix unitaire intégrant les références courantes et des rabais sur « prix public constructeur » pour tous les autres besoins.

➤ Gains

- ✓ 500 k€ soit 20% par rapport aux précédents marchés.
- ✓ Simplicité d'utilisation



➤ Contexte de la standardisation par l'UGAP

- ✓ La réalisation des contrôles réglementaires périodiques des bâtiments

➤ Méthode d'achats utilisée

- ✓ L'UGAP met à disposition un Marché à bon de commandes attribué après Appel d'Offres interministériel alloti régionalement avec des prix performants sur des prestations standards.

➤ Gains

- ✓ **de 45 à 50 %** sur le budget historique du Ministère de l'Economie



Aux CH de Longjumeau et Orsay, la mutualisation des marchés de maintenance et d'exploitation a permis un gain de 10%

➤ **L'UGAP propose un marché de massification de la maintenance des bâtiments :**

Accord cadre national de maintenance multi-technique (16 secteurs d'activités) multi-attributaires : regroupement de l'ensemble des marchés de maintenance d'un bâtiment en un seul marché.



➤ **Les CH de Longjumeau et Orsay l'utilisent et ont fait lancer des marchés subséquents mono-attributaires :**

Remise en concurrence des attributaires en fonction du périmètre technique et géographique du/des clients.

➤ **Résultat :**

Les CH de Longjumeau et Orsay ont obtenu un gain de 10% par rapport au précédent marché de maintenance multi-technique :

Des gains **jusqu'à 50%** ont été enregistrés dans les cas où aucune massification n'a été faite et que les marchés étaient éparés.



Au CHU de Lyon, l'intégration de la dimension achat dans la maîtrise d'ouvrage a permis un gain de 18% en 2011

➤ Opérations de travaux neufs, de réhabilitations lourdes ou de réaménagement de locaux au CHU de LYON.

➤ Toutes les consultations de prestations intellectuelles et de Travaux font l'objet d'une stratégie d'achats analysant les forces et 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 le type de marché, sur la standardisation, sur l'animation du panel ...



Hôpitaux de Lyon



Résultat :

➤ En 2011, 42 consultations = Gains de 4M€ soit 18%

En 2012, 19 consultations = Gains de 1,8M€ soit 16%

(Gains = écart entre l'estimation en phase Avant Projet Détaillé et le résultat de l'Appel d'Offres)

PHARE

Au CH de Valenciennes, l'utilisation d'une procédure de conception-réalisation a permis un gain de 10% par rapport à une loi MOP



➤ Contexte

Au CH de Valenciennes, construction d'un parking de 200 places pour 2 M€

➤ Utilisation d'une procédure de conception-réalisation plutôt que d'une maîtrise d'ouvrage publique



➤ Méthodes :

- ✓ Bonne connaissance des Fournisseurs
- ✓ Rédaction du cahier des charges axé sur les cibles à atteindre
- ✓ Analyse du coût à la place

➤ Résultats obtenus :

Gain de 1000 €/place soit un gain de 10%

Au CH de Bourgoin - Jailleu, la structuration de la maîtrise d'ouvrage (Moa) a permis une limitation des avenants

CENTRE HOSPITALIER
PIERRE OUDOT



Le CH de Bourgoin a construit un nouvel hôpital de 450 lits.

Un fonctionnement en « mode projet » sur toute la durée de l'opération ...

- Le dialogue compétitif et le montage Conception Réalisation Exploitation et Maintenance ont permis une négociation dès l'origine du projet et un engagement fort du consortium.
- Toute évolution se fera à des prix conformes à ceux du BEH initial.
- Les dérives de fiabilité, de consommation énergétique, les erreurs de conception et de dimensionnement sont à la charge de l'emphytéote.
- Le programme médical et le programme technique détaillé ont été tenus par la maîtrise d'ouvrage.

...Qui permet une limitation significative du montant des avenants (2% contre plus de 10% généralement observés)



Dépenses immobilières Opportunités liées à la négociation

Généraliser la pratique de la négociation dans les procédures d'achats

Travaux inférieurs à 5 M€ HT
Fournitures, services et prestations inférieurs à 0,2 M€ HT

Gain moyen retenu 7%

Exemples multiples de 3 à 15%
Revue de contrat avant l'heure limitant les TS et avenants

Assiette retenue : 1 895 M€

70 % des dépenses négociables

- Plus de la moitié des Investissements
- Le tiers de la Maintenance, l'entretien et la réparation

Opportunité de gains 132 M€
soit 2,6% de la dépense du périmètre retenu

Conditions de mise en œuvre

- Sensibiliser et former
- Intégrer cette étape dans le délai de consultation
- Restreindre l'accès aux meilleurs offres



Dépenses immobilières

Opportunités liées à la standardisation des besoins

Généraliser la pratique de la standardisation des besoins et des d'achats

Gain moyen retenu 15%

Assiette retenue : 152 M€

Opportunité de gains 23 M€ soit 0,4% de la dépense du périmètre retenu

Utilisation de marchés à bons de commande (Massifié et/ou mutualisé)

- Petits travaux d'entretien et de réparation
- Fournitures d'ateliers

Assiette retenue en Exploitation

- Le tiers des dépenses d'entretien et de réparation
- La moitié des dépenses de fournitures d'ateliers

Conditions de mise en œuvre

- Connaître les volumes et les besoins
- Etre en capacité technique de standardiser
- Atteindre seul ou à plusieurs un taille critique significative



Dépenses immobilières

Opportunité liée à la massification des marchés

Généraliser la pratique de la massification

Gain moyen retenu 19%

Assiette retenue 315 M€

Opportunité de gains 60 M€
soit 1,2% de la dépense du
périmètre retenu

15% pour la massification ou la mutualisation
20% pour les contrats pluri techniques
50% pour les contrôles réglementaires

90% des dépenses de maintenance peuvent faire l'objet d'une Massification, d'une mutualisation ou d'un contrat Pluri technique.
70% des dépenses de contrôles réglementaires

Conditions de mise en œuvre

- Atteindre seul ou à plusieurs une taille critique significative
- Utilisation de groupement d'achats et de centrale d'achat



Dépenses immobilières

Opportunité liée à l'intégration de l'achat par la maîtrise d'ouvrage

Généraliser la pratique de l'intégration de l'achat sur les opérations d'investissement

Gain retenu
13% en moyenne

Assiette retenue 1788M€

Opportunité de gains 232 M€
soit 4,5% de la dépense du périmètre retenu

Allotissement travaillé

Analyse et animation du panel, mise en tension du marché

Standardisation des besoins et utilisation de MTBC
Massification des marchés d'opérations distinctes

40 % des dépenses d'investissement

Conditions de mise en œuvre

- Atteindre seul ou à plusieurs une taille critique significative
- Professionnaliser la fonction Achats



Dépenses immobilières

Opportunité liée à l'utilisation de la Conception - Réalisation

Augmenter le nombre
d'opérations traitées en CR
voire CREM vs MOP



Gain retenu
15 % en moyenne



Assiette retenue 534M€



Opportunité de gains 80 M€
soit 1,6% de la dépense du
périmètre retenu

Assiette retenue

- 20 % des 2 671 M€ de travaux neufs et de réhabilitations lourdes

Conditions de mise en œuvre

- Programme technique détaillé et complet
- Moa structuré en mode « projet »



Dépenses immobilières

Opportunité liée à la structuration « Projet » de la maitrise d'ouvrage

Généraliser la pratique de pilotage en mode projet des opérations d'investissement

Gain retenu
7,7 % en moyenne

5 % Maitrise des planning et délais
10% Limitation des modifications de programme

Assiette retenue 1 948M€

Soit 44% des dépenses d'investissement

Opportunité de gains 151 M€ soit 2,9% de la dépense totale du périmètre retenu

Conditions de mise en œuvre

- Partage des objectifs au sein de la Moa
- Management transversal du projet
- Capacité de décision rapide



Sommaire

- Présentation du périmètre et de la cartographie des dépenses
- Analyse de la situation actuelle
- Bonnes pratiques identifiées et opportunités
- **Synthèse des gains et matrice enjeux – efforts**
- Conclusion

Dépenses immobilières Synthèse des gains

**Somme
678 M€
soit 13,2%**

Extrapolation à partir des données
2010

Ingénierie « Achats »

Négociation = 133 M€

Standardisation = 23 M€

Massification = 60 M€

Structure «Achats» Moa = 232 M€

Conception-Réalisation = 80 M€

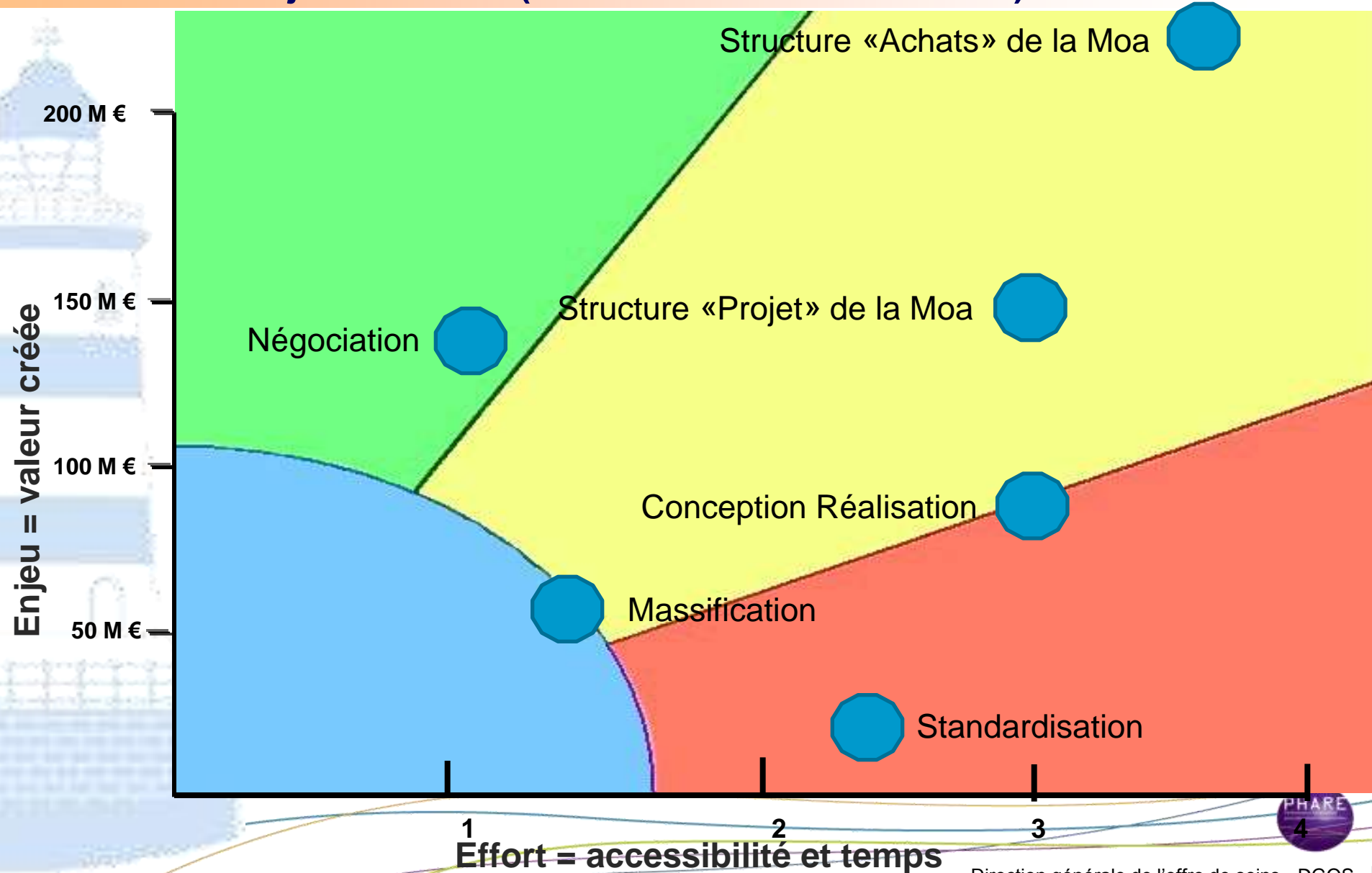
Structure «Projet» Moa = 150 M€

Organisation et implication MOA



Dépenses immobilières

La matrice Enjeux / Efforts (basée sur les données 2010)



Sommaire

- Présentation du périmètre et de la cartographie des dépenses
- Analyse de la situation actuelle
- Bonnes pratiques identifiées et opportunités
- Synthèse des gains et matrice enjeux – efforts
- **Conclusion**

Dépenses immobilières

Constats et perspectives d'évolutions

- Un segment de dépenses encore peu exploré par le métier « Achats »
- Des expériences et des pratiques efficaces existent
 - ✓ dans les Etablissements de Santé et donneurs d'ordre public
 - ✓ Accessibles et reproductibles
- Des marges de progression importantes
 - ✓ Négociation et standardisation
 - ✓ Massification et mutualisation des besoins
 - ✓ Management « Projet » des investissements avec une dimension « achat »
- Evolution des Organisations et structures
 - ✓ Professionnalisation et reconnaissance de la fonction « Achat »
 - ✓ Partage des compétences
 - ✓ Délégation de l'achat

Dépenses immobilières

Des questions, des réponses

Merci de votre écoute attentive !



Dépenses immobilières Synthèse des gains

Ingénierie « Achats »

**Somme
289 M€
soit 13,4%**
volume investissement réduit à
1500 M€

Négociation = 52 M€

Standardisation = 23 M€

Massification = 60 M€

Structure «Achats» Moa = 77 M€

Conception-Réalisation = 27 M€

Structure «Projet» Moa = 50 M€

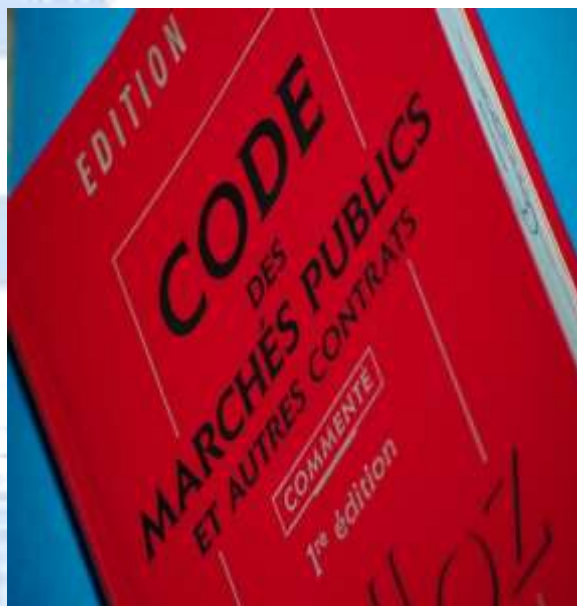
Organisation et implication MOA



La généralisation de la pratique de la négociation dans les procédures d'achats a permis au CHU de Lyon de réaliser un gain moyen de 7,5%

Une négociation généralisée ...

- ✓ MAPA négociés pour les travaux inférieurs à 5 M€ HT soient 38 consultations pour un montant total de 17 M€ HT.
- ✓ MAPA négociés sur les fournitures, services et prestations inférieurs à 0,2 M€ HT soient 13 consultations pour un montant total de 0,95 M€ HT.



Et optimisée ...

- ✓ Négociations restreintes aux meilleurs offres (critères indiqués dans le RC)
- ✓ Implication forte des Prescripteurs et acheteurs

Source de gains achats importants :

- ✓ Gains de 3 à 15 % non compris recalages techniques

Au CH de Valenciennes, la systématisation de la négociation a permis un gain de 3.5%

➤ Contexte

Lors de la construction de son parking en superstructure de 800 places (estimation 4.5M€), la procédure du marché négocié a été préférée à l'appel d'offres.



➤ Méthode

Le CH de Valenciennes s'interroge systématiquement sur la procédure la mieux adaptée à ses achats de travaux

L'adhésion de la MOE à cette démarche, l'ouverture aux variantes des entreprises ainsi que la définition précise des points de négociation ont contribué au succès de l'opération.

Au CH d'Avignon, l'utilisation d'une procédure de conception réalisation a permis un gain de 21% par rapport à une loi MOP

Ingénierie Achats

Organisation et implication MOA

➤ Contexte

Construction d'un nouveau bâtiment au CH d'Avignon



➤ Utilisation d'une procédure de conception-réalisation plutôt que d'une maîtrise d'ouvrage publique



➤ Méthode :

- ✓ Anticipation de la maîtrise d'ouvrage et équipe dédiée
- ✓ Consultation des utilisateurs tout au long de l'opération

➤ Résultats obtenus :

Gain de 21% / MOP classique et de 8% / prix médian d'une construction en conception réalisation