



ARMEN vague 5
Bonnes pratiques recettes de l'hôpital & levier financier
Livrable court

Présentation de l'équipe

Tina PEREZ (Leader)

Jean-Christophe BAILLE

Fabrice BARELLI

Céline BARRAUD

Philippe BEAULATON

Charlie FESSENMEYER

Valérie MASSACRIER

Karine LOURDEL

Magali LUC

Chantal PAPRZYCKI

Renée POATY

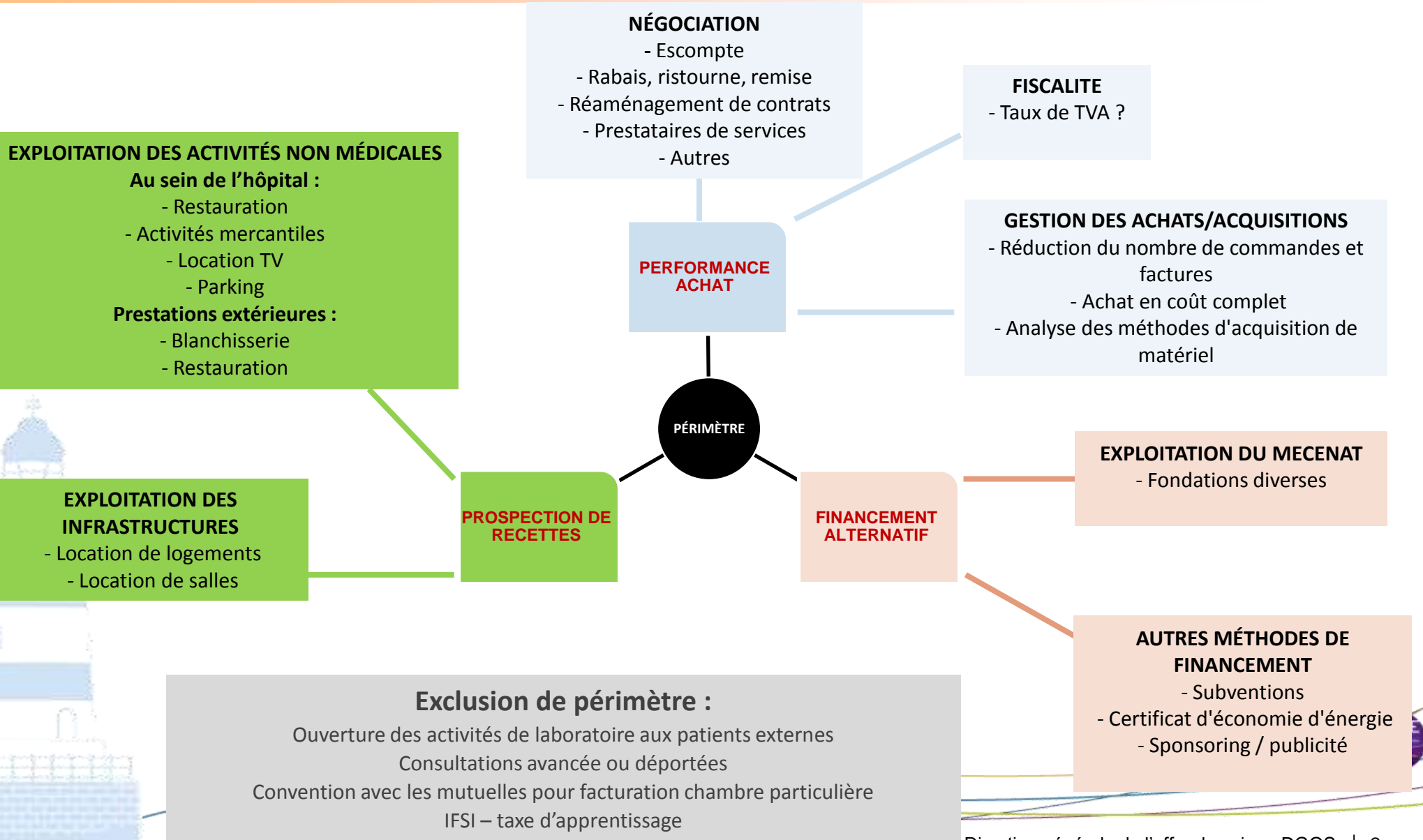
Thibault ROBERT

Pascale URBANO

PARRAIN
Emile LE GALLOUDEC – Ancien Chef de service
comptable au CH de Lillebonne

Directrice	CHI Caux-Vallée de Seine
Praticien Hospitalier responsable	CH BRIGNOLES
Responsable du domaine achats « infrastructures »	AP-HM
Chargé mission achats hospitaliers	ARS PACA
Adjoint de Direction	L'ADAPT - Virazeil
Acheteur	CH public du Cotentin
Ingénieur hospitalier	CHU Nice
Directrice adjointe	CRF Saint Lazare - Groupe UGECAM
DA Direction Achats et Logistique	CH AVIGNON
Directrice - Service des Prestations Hôtelières et des Partenariats	EPSM Lille Métropole
Directrice Adjointe	Hôpital Maritime de Zuydcoote
Adjoint au Directeur des achats de l'AGEPS	APHP (AGEPS)
Responsable services économiques/logistiques	CH BRIGNOLES

Le périmètre s'articule autour de trois grands domaines: la prospection de recettes, la recherche de financements alternatifs et des leviers de performance achat



Place de l'acheteur

- ✓ Garant de la régularité des procédures d'achat
- ✓ Impliqué dans les gains achat – gérer des économies
- ✓ Initialisation des plans performance achat PAA
- ✓ Positionnement plutôt hospitalo-centré dans son rôle
- ✓ Peu de maîtrise des fluctuations des marchés et des évolutions



Finalisation du périmètre et cartographie

Le périmètre est défini sur le domaine des recettes spécifiques du titre 3 et en fonction du domaine de compétence ou d'intervention du directeur des achats

Le domaine propre au Directeur des finances n'est pas pris en compte.....mais il y a une interface importante entre les deux acteurs.

Le champ des recettes de titre 3 regroupe des recettes :

- ☐ De type remboursement soit personnel mis à disposition, soit activité libérale, ou des cessions de patrimoine ou reprise de provisions ou remboursement des budgets annexes...qui relèvent du domaine des **Directions des finances**.
- ☐ Recettes sur locations, vente de repas, escomptequi relèvent du domaine du **Directeur des achats** si celui-ci investit ce domaine.



Un périmètre important qui représente environ 800M€ en 2014

COMPTES	CRÉDIT
701 - Ventes de produits finis	22 935 549,65€
702 - Ventes de produits intermédiaires	27 251,99€
703 - Ventes de produits résiduels	1 372 190,24€
706 - Prestations de services	194 666 684,23€
7078 - Autres ventes de marchandises	44 940 487,84€
7082 - Prestations délivrées aux usagers et accompagnants	455 597 194,71€
7083 - Locations diverses	44 489 686,75€
7088 - Autres produits d'activités annexes	228 531 239,30€
TOTAL	798 670 311,75 €



Seulement 43% des établissements pratiquent l'optimisation fiscale alors que 85% assurent une veille réglementaire sur le sujet de la fiscalité

	Proportion
Etablissements vigilants à la réglementation	85,71%
Etbs qui vérifient la TVA appliquée par fournisseurs	92,86%
Etbs qui pratiquent des dispositifs fiscaux	42,86%

Seulement la moitié des établissements mettent en œuvre l'optimisation fiscale (taxe sur les salaires/TVA, statut structure hébergente, exonération de taxe SACEM sur les CDs d'imagerie...)



Il faut mettre du génie dans l'achat !

Le domaine des achats classiques a déjà utilisé le levier de la mutualisation, de la négociation mais il faut aller plus loin.

Ce domaine de recettes représente « une certaine marginalité » face à l'ensemble des recettes de l'hôpital.

MAIS LES CONTRAINTES MÈNENT À LA RÉFLEXION :

- Recettes **indispensables** pour contribuer au maintien de **l'équilibre financier**
- Contrainte budgétaire forte – plan ONDAM triennal –
- Forte raréfaction des crédits ou subventions alloués par les tutelles

LA MARGINALITÉ AU CŒUR DE LA CIBLE

Les sujets marginaux ont vocation à devenir des sujets forts et porteurs et une place importante dans l'achat .



BP n°1 : Le recours à un prestataire spécialisé dans le financement publicitaire a permis au CHP du Cotentin de financer un véhicule de transport de personnels et d’analyses de laboratoires d’un montant de 18K€

CONSTAT DE DÉPART

- Besoin de renouveler un véhicule 7 places pour effectuer des allers retours entre deux sites distants de 25 kms

PLAN D’ACTION

- Recourt à un prestataire spécialisé dans le démarchage publicitaire permettant de financer un véhicule 7 places par la publicité
- Transmission à la société prestataire retenue d’une liste de fournisseurs susceptibles d’être intéressés par la démarche et qui correspondent à une certaine déontologie
- La société s’occupe de contacter les différents fournisseurs pour le financement du véhicule

NB : Le prestataire est commissionné par les sociétés finançant le véhicule, l’hôpital s’engage lui à effectuer une quantité minimale de km.

RÉSULTAT

- Renouvellement à cout 0 du véhicule durant une période de 3 ans hors pneumatiques, carburant et assurance (gain de 18 k€).

Financement alternatif
18k€



BP n°2 : Le recours au mécénat a permis le financement de deux robots (12k€) au CHI Caux Vallée de Seine

CONSTAT DE DÉPART

- Souhait d'apporter une réponse aux problématiques des personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer -
- Permettre un ré-appropriation de la relation et de l'instant présent.

PLAN D'ACTION

- Inscription dans un projet de prise en charge personnalisé
- Recherche de mécénat (lobbying effectué par l'établissement) : Fondation crédit agricole et Lyons club
- Achat de 2 robots « phoque PARO » pour une somme de 6.000€ unitaire

RÉSULTAT

- Financement complet des deux achats soit **12.000 €**

Financement
alternatif

12k€



BP n°3 : La signature d'une convention avec le FIPHFP a permis le financement d'équipements à destination du personnel en situation de handicap au CHP Cotentin à hauteur de 410 K€

CONSTAT DE DÉPART

- Constat national :
- Budget alloué aux aides aux employeurs FPH 9,7 millions en 2014.
- Le taux de réalisation des obligations réglementaires sur l'ensemble de la FPH 5,34 %.
- Le CHPC souhaitait améliorer sa politique envers le personnel en situation de handicap et faire baisser sa contribution au FIPHFP dans le cadre de ses obligations réglementaires d'emploi de personnel en situation de handicap de 6%

PLAN D'ACTION

- Signature d'une convention de partenariat avec le FIPHFP en 2011 pour une période de 3 ans pour laquelle un financement de 528 000 € a été alloué pour l'amélioration des conditions de travail des personnels RQTH
- Nomination par redéploiement d'une coordinatrice handicap ayant en charge entre autres l'adaptation des postes de travail des agents ayant la reconnaissance de travailleur handicapé

RÉSULTAT

- Financement à 100 % de plusieurs études ergonomiques ainsi que de matériels pour la compensation du handicap des personnes RQTH à hauteur de **410 000 €** entre 2011 et 2013.
- Les travaux réalisés ont permis d'atteindre les 6% de personnel en situation de handicap et de fait de ne plus être assujetti à la taxe AGEFIPH ou FIPHFP qui s'élevait à 325 600€

Financement
alternatif
410k€



BP n° 4 : Le financement des travaux d'isolation des combles au CH Bayeux par un grand groupe privé dans le cadre de la taxe « pollueur-payeur » en échange de certificat d'économie d'énergie a permis un gain de 69k€

CONSTAT DE DÉPART

- Besoin d'isoler les combles au CH de Bayeux dans le cadre de sa politique de développement durable avec pour objectif la baisse de ses consommations énergétiques

PLAN D'ACTION

- Mise en concurrence de deux sociétés mandatées par des grands groupes privés pour la réalisation de travaux d'isolation des combles leur permettant en échange de certificat d'économie d'énergie de diminuer leur taxe « pollueur-payeur »
- Identification des bâtiments de plus de 2 ans, seuls concernés par cette mesure

RÉSULTATS

- Les travaux d'isolation des bâtiments de plus de 2 ans ainsi que leur circulation ont été réalisés sans aucune contribution financière de la part du CH de Bayeux (Gain de 69k€)

Financement
alternatif

69k€



BP n°5 : La gestion en interne de location de logements a permis au CH d'Avignon de générer des recettes de l'ordre de 50k€

CONSTAT DE DÉPART

- Un potentiel d'hébergement (20 studios meublés et équipés) sous-utilisé constaté dès l'année 2011 (31 846€ de recettes constatées en 2010)
- 12 studios non loués.
- Une gestion par agence immobilière peu efficace

PLAN D'ACTION

- Etat des lieux complet des logements : équipements manquants ou à renouveler et travaux de rénovation
- Réalisation des travaux et achats des équipements
- Reprise de la gestion des locations en interne et affectation d'un temps de travail pour la gestion des logements et autres propriétés (environ 20%)
- Recherche de partenaires et/ou locataires
- Mise en place d'une convention de location pour 12 studios meublés sur 24 mois fermes auprès d'une association d'aide à la réinsertion

RÉSULTAT

- Recettes fixes 2015 : **57 120€** (hors locations ponctuelles en cours d'année) pour les 12 studios.
- Recettes nettes déduction des dépenses titre 1 : **50k€** annuel

Prospection
recette

50k€



BP n° 6 : Le GH de la Région de Mulhouse et Sud Alsace a obtenu un gain de 100k€ à partir d'un nouveau mode de calcul de la redevance sur les distributeurs automatiques

CONSTAT DE DÉPART

- Mise à disposition de distributeurs automatiques de boissons avec redevance partielle sur chiffre d'affaires (9 800 € en 2013)
- Nécessité de remise en concurrence

PLAN D'ACTION

- Lancement d'une nouvelle consultation avec :
 - Redevance fixe mensuelle pour chaque distributeur
 - Redevance minimum fixe garantie et indépendante du chiffre d'affaires
 - **Redevance de 30% indexée par rapport au chiffre d'affaires**
- Diminution du nombre de distributeurs (35) et réflexion sur leur localisation géographique (zones « stratégiques » : accueil des urgences, hall ascenseur, maternité, pédiatrie, institut de formation)

RÉSULTAT

- Redevance en 2014 (après 6 mois de fonctionnement) : 49 000 € soit un gain de 40 000 €
- **Redevance en 2015 : 110 000 € soit un gain de 100 000€**

Prospection
recettes
100k€

BP n°7 : Le CH d'Aix en Provence a opté pour la pratique du stationnement payant afin de résoudre des problématiques de parkings saturés et généré 700k€ de recettes

CONSTAT DE DÉPART

- Difficultés de stationnement sur certains sites hospitaliers
- Recherche de nouveaux potentiels de recettes

PLAN D'ACTION

- Plan de communication indispensable vis-à-vis des élus, usagers et représentants du personnel
- Etude des flux de circulation
- Analyse de l'offre et de la demande de stationnement
- Restructuration de l'offre de stationnement
- Mise en place du stationnement payant pour les usagers avec une tarification adaptée
- Lancement d'une délégation de service public ou gestion en régie interne

RÉSULTAT

- Recette potentielle : **entre 150 000 € et 400 000 €** selon le scénario et la grille tarifaire retenus (% des recettes globales) pour les projets de DSP.
- Recette brute de **700 000 €** en 2015 pour la gestion en régie d'un parking de 120 places de stationnement au CH d'Aix en Provence.

Prospection
recettes
150k€



BP n°8 : L'activation des escomptes pour l'achat de médicaments à l'Assistance Publique des Hôpitaux de Paris a générée 1,4M€ de gains budgétaires

CONSTAT DE DÉPART

- Certains fournisseurs proposent des escomptes (remises en contreparties d'un paiement anticipé) selon une logique similaire: une progressivité du taux d'escomptes en fonction de la rapidité du délai de règlement (ex: 1% sous 15 jours, 1% sous 30 jours)
- L'AP-HP règle déjà une partie de ses fournisseurs de médicaments avant le délai réglementaire de 50 jours
- TPME ou PME sensibles aux délais de paiement des factures pour leur survie.

PLAN D'ACTION

- Travail engagé avec les différents acteurs de la chaîne de la dépense afin de prioriser les factures ouvrant droit à escomptes: pharmaciens lors des contacts avec les laboratoires, direction des achats lors de la passation des marchés, services économiques lors de la liquidation des factures, service facturier pour le paiement des factures
- Priorisation des fournisseurs en fonction des conditions proposées et du montant des marchés concernés
- Modification des documents de consultation (RC, CCAP) afin de systématiser la proposition
- NB: le montant des escomptes n'est pas inclus dans l'évaluation financière des offres, cela pourrait en effet créer une distorsion de concurrence entre les laboratoires importants disposant d'une trésorerie abondante et les laboratoires de taille modeste
- Convaincre la direction des finances et la trésorerie de l'établissement que le « circuit court » pour certaines factures est réalisable : pas d'effet nocif sur la trésorerie si les commandes sont bien lissées au cours de l'année

RÉSULTAT

- 0,2% de gains budgétaires sur l'ensemble des marchés de médicaments (soit 1,4M€)

Performance
achat
0.2%€



BP n°9 : L'utilisation de la carte achat par l'EPSM Lille Métropole a permis d'importants gains sur le processus achat-approvisionnement

CONSTAT DE DÉPART

- Objectif : obtenir une simplification de la chaîne de dépenses de la commande jusqu'au paiement
- Dématérialisation des données de facturation et intégration de dispositifs de contrôle et de paiement

PLAN D'ACTION

- Contractualisation entre les fournisseurs et l'entité publique avec la mise en place des paramétrages notamment pour éviter le dépassement de seuil
- L'agent titulaire de la carte se voit déléguer un « droit de commandes »
- Le contrôle à posteriori : des reporting globaux et détaillés par le service identifié

RÉSULTAT

- Il s'agit là d'un gain organisationnel.



BP n°10 : L'analyse de plusieurs modes d'acquisition pour le renouvellement d'un scanner au CH de Brignoles a permis de générer des économies de 98k€

CONSTAT DE DÉPART

- CH Brignoles : hôpital de proximité
- Seule structure hospitalière dans un rayon de 50 km minimum
- Renouvellement d'un scanner médical pour son activité
- Passage par une centrale d'achat publique

PLAN D'ACTION

- Comparaison de 2 modes d'acquisition
 - Location / maintenance (contrat de 5 ans)
 - Montant : 842 603 € HT
 - Intégration de travaux de conformité (évalués à 41 372 € HT)
 - Pas de gestion de revente/recyclage du matériel au bout de 5 ans
 - Achat
 - Montant: 600 000 € HT
 - Travaux de conformité: 41 372 € HT
 - 90 000 € HT par an de maintenance soit 450 000 € sur 5 ans
 - Valeur du matériel acquis avec 5 ans d'ancienneté: +/- 150 000 € HT (évaluation à partir de société de vente de matériel d'occasion)

RÉSULTAT

- Choix de l'hôpital : location maintenance
- Économies réalisées: 98 700 € HT
- Renouvellement de matériel performant de dernière technologie tous les 5 ans
- Financement sans déblocage de trésorerie à l'acquisition

Performance
achat
98k%



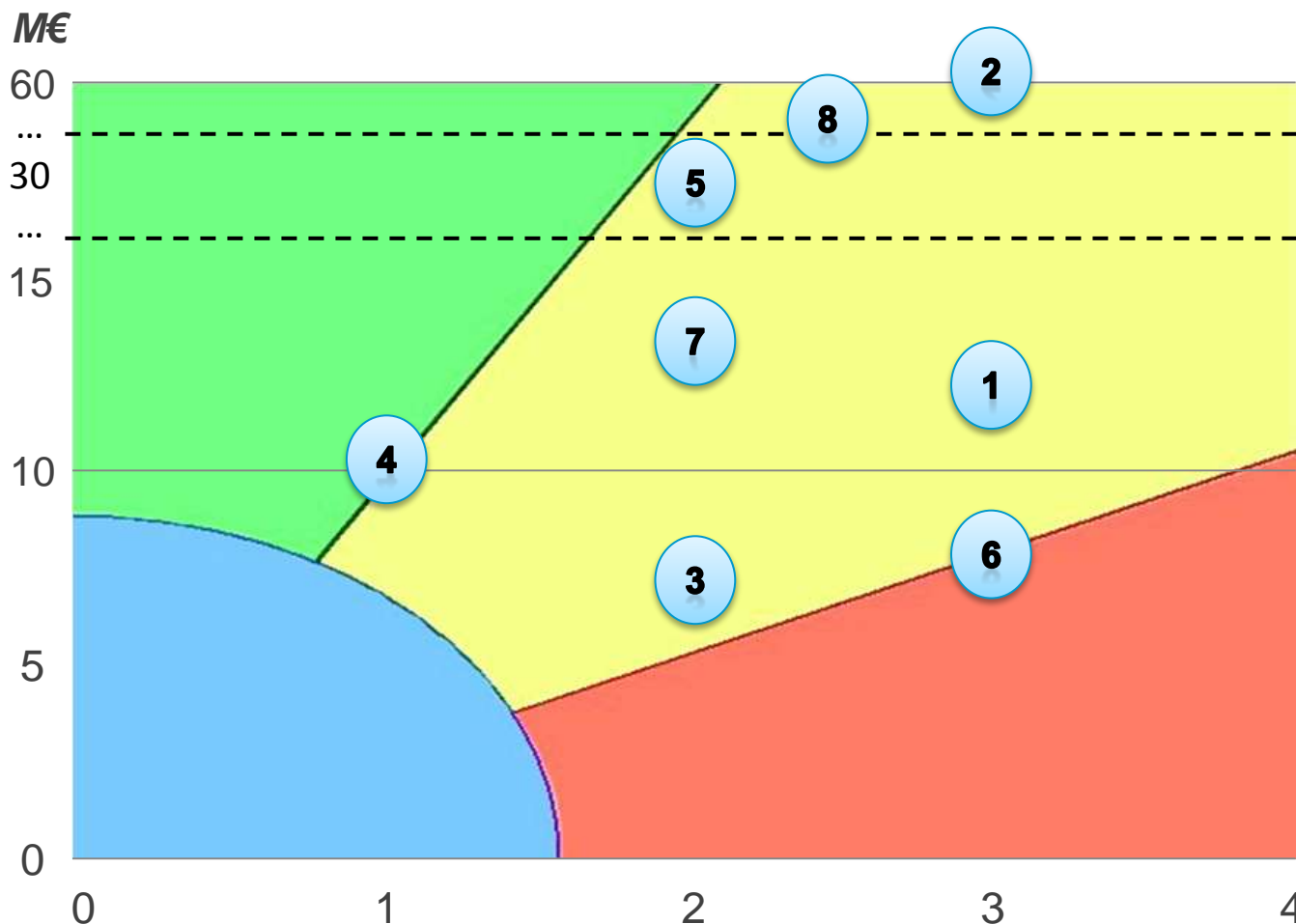
8 opportunités pour un potentiel de gains de 184M€ au niveau national

Opportunité	Assiette (en EPS)	Gain retenu (en €)	Opportunité de gain (en €)	Part du périmètre	Effort (0-4)
1 - Recourir au financement publicitaire	682	18 000	12.3M	1.5%	3
2 - Financer l'achat d'équipements par convention FIPHP	1030		60M	7.5%	3
3 - Financer des travaux via les certificats d'énergie	1030	69 000	7.1M	0.9%	2
4 - Gérer en interne la location de logement	1030	50 000	10.3M	1.3%	1
5 - Renégocier les contrat de redevance	1030	4 000	30.9M	3.9%	2
6 – Mettre en place le stationnement payant	1030	200	7.7M	1%	3
7 - Pratiquer les escomptes	cf. ARMEN 2	cf. ARMEN 2	12M	1.5%	2
8 - Systématiser la comparaison des modes de financement	430	98 000	44M	5.5%	2.5
TOTAL			184.3M	23,1%	18

Matrice enjeu-effort : 184 M€ d'économies d'identifiées (23% du périmètre segment)

- 1 - Recourir au financement publicitaire
- 2 - Financer l'achat d'équipements par convention FIPHP
- 3 - Financer des travaux via les certificats d'énergie
- 4 - Gérer en interne la location de logement
- 5 - Renégocier les contrat de redevance
- 6 - Mettre en place le stationnement payant
- 7 - Pratiquer les escomptes
- 8 - Systématiser la comparaison des modes de financement

ENJEU



L'acheteur hospitalier doit jouer un rôle stratégique dans la création de valeur et être à l'initiative d'actions innovantes

- ✓ Développer la curiosité, l'initiative, avoir une vision grand angle.
- ✓ Rechercher des modes de financement alternatifs et pas seulement des économies



- *Développer les techniques d'achats innovantes*
- *Prospecter les fournisseurs et partenaires potentiels*
- *Optimiser les ressources*

