

PHARE

Performance hospitalière
pour des achats responsables



Projet ARMEN vague 3
Segment Equipements de bloc opératoire
Livrable court

Présentation de l'équipe

Laurent BOURGEOIS

- Ingénieur biomédical
- CHU Rennes

Béatrice CAMINATI

- Cadre de santé
- CH Le Puy en Velay

Laurent DELATTRE

- Cadre IBODE
- CH région Saint-Omer

Martine FROMHOLZ

- Cadre supérieur de santé
- CHU Strasbourg

Kristelle GHOSSEIN

- Acheteur
- UGAP

Lambert HADROT

- Ingénieur Biomédical
- CH Le Puy en Velay

Laetitia MOREL-LECHAT

- Responsable biomédical
- CHPC

Jennifer NATAN

- Ingénieur Biomédical
- CH Montauban

Myriam PLANTEVIN

- Ingénieur Biomédical
- CHI Hôpitaux du Pays du Mont Blanc

Eliane ROLAND

- Cadre supérieur de santé
- CH région Saint-Omer



PARRAIN

Patrick PESSAUX
Professeur chirurgie
digestive
CHU Strasbourg

LEADER

Philippe LORCY
Ingénieur Biomédical
CH Brest

ASSISTANT

Paul DORIER-SAMMUT
DGOS



Equipe élargie

UGAP

UniHA

Maquet

Drager

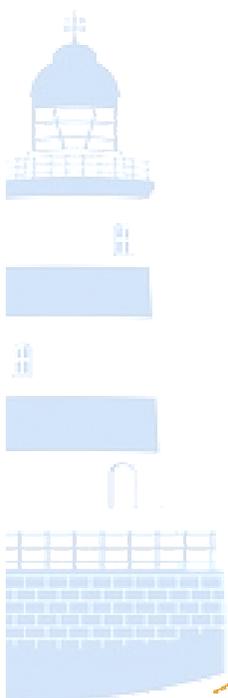
GE

Synthes

BBraun

CH Pau

...

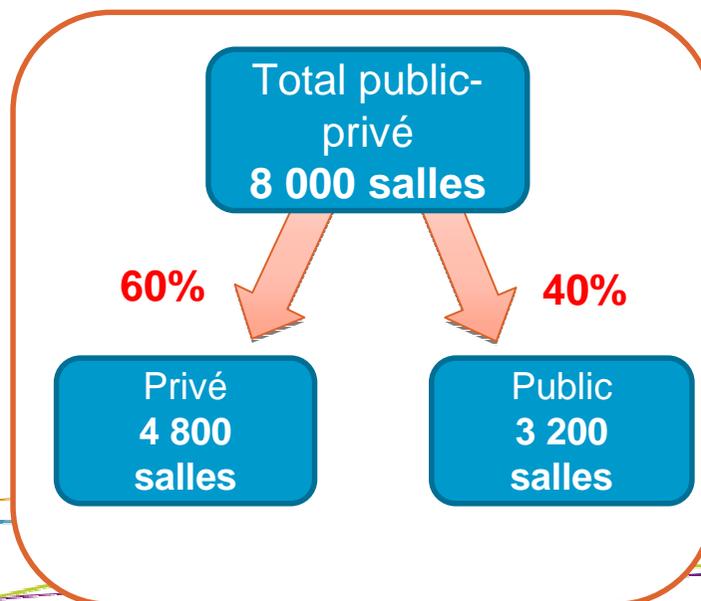
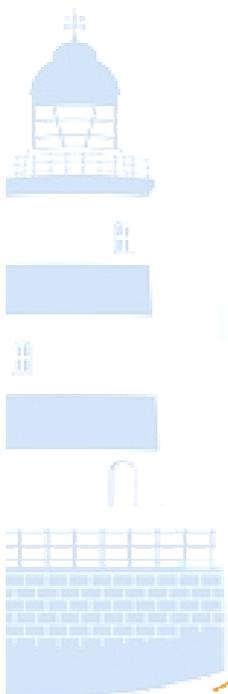


Le bloc opératoire est au cœur de la stratégie médicale des établissements et doit faire face à une forte concurrence

Vecteur d'attractivité /
Moteur économique
de l'établissement



Secteur très
concurrentiel avec
certaines techniques
chirurgicales très
spécifiques qui évoluent
rapidement



Sources : MEAH

Définition du périmètre du segment

Spécialités retenues

ORL
Orthopédie
Anesthésie
Gynécologie
Traumatologie
Ophtalmologie
Neurochirurgie
Chirurgie viscérale
Chirurgie pédiatrique
Chirurgie cardiaque/thoracique/
vasculaire



Spécialités non retenues

Imagerie
Stérilisation
Bloc obstétrical



Matériels dans le périmètre

Lasers
Éclairage
Instrumentation
Tables d'opération
Matériels d'anesthésie
Matériels d'ophtalmologie
Matériels de Gynécologie
Colonne vidéo endoscopie
Bistouri RF /US et consommables
Moteurs/shavers
(MAD, consommables liés à l'achat /MAD des moteurs)

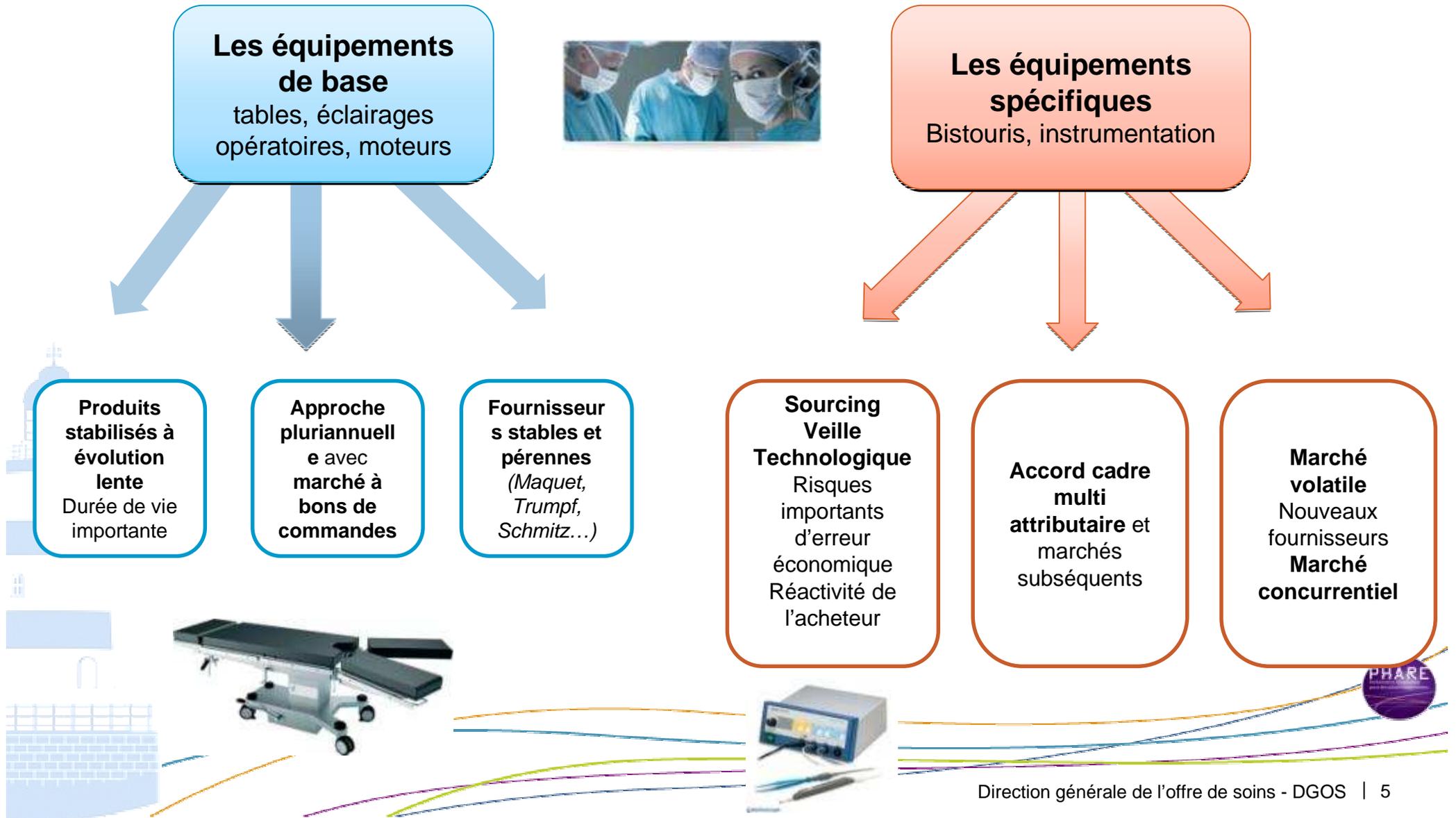


Matériels hors périmètre

Robot
Mobilier
Brancards
Informatique
Bloc obstétrical
Capteurs plan
Navigateur chirurgical
Réchauffement patient



Il existe deux grands types d'équipements au bloc qui impliquent des logiques d'achat différentes



Photographie d'une salle d'opération

Des ressources humaines

Chirurgiens
Anesthésistes
IADE, IBODE
Brancardiers
Cadre de santé
AS etSAH

Une infrastructure lourde

Environnement
Traitement d'air
Surfaces
...

Des ressources matérielles

Instrumentation
60 000€ – 90 000€
(selon type de chirurgie)



Equipements
250 000€

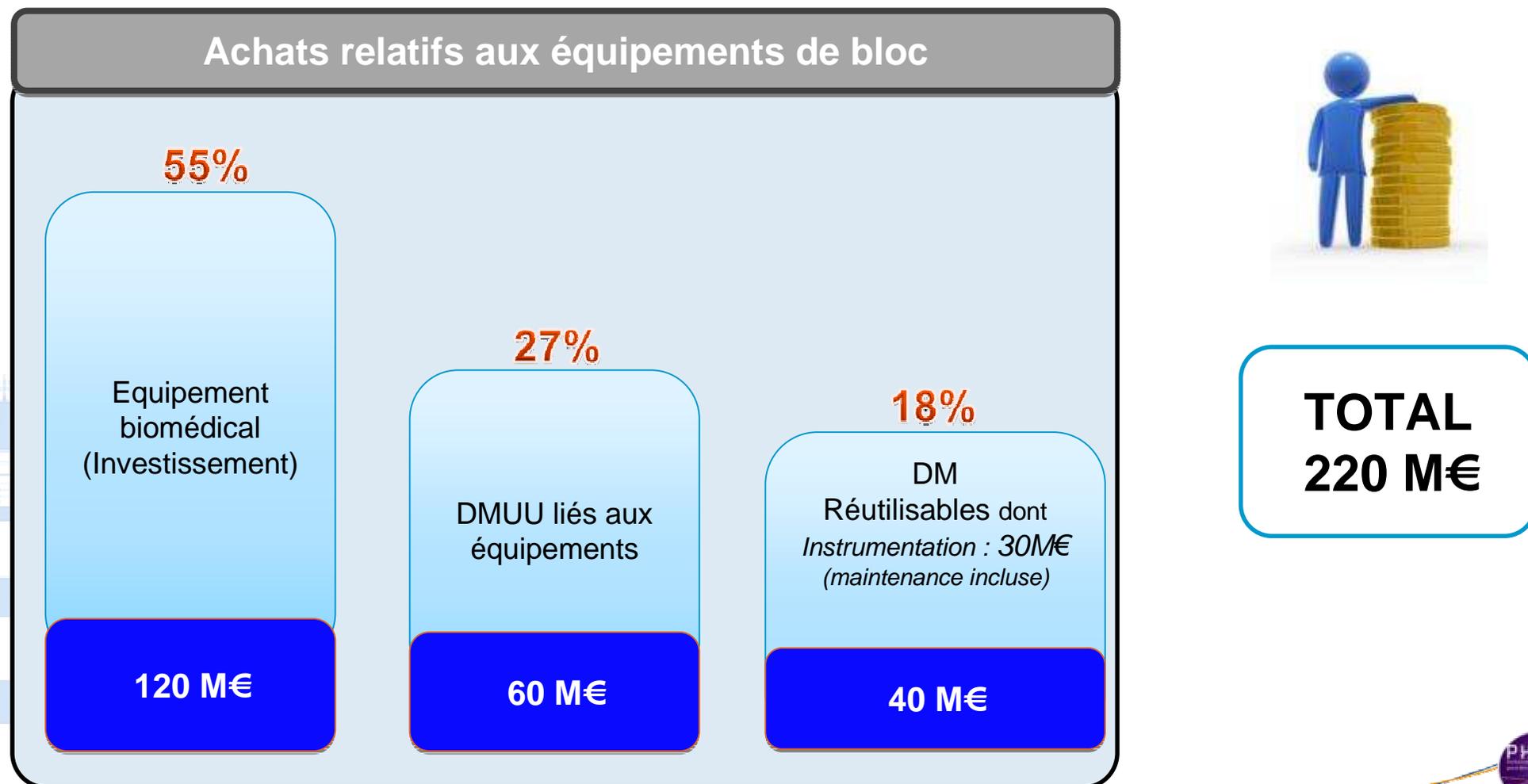
Coût moyen de fonctionnement d'une salle
=1 000€ / h
tout type de dépenses confondues

Sources : données groupe

Direction générale de l'offre de soins - DGOS | 6



Le montant total du segment est de 220 M€ avec une part prépondérante d'équipements (55%)



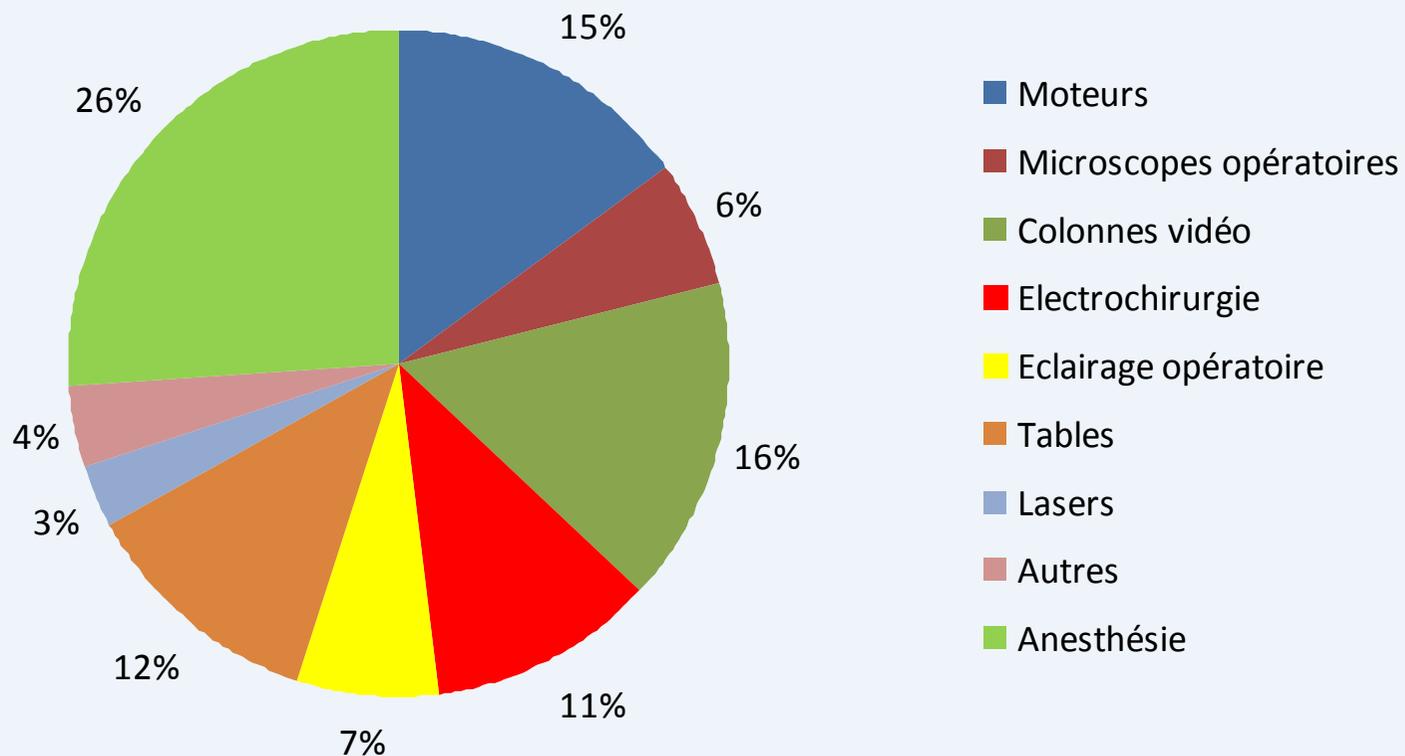
**TOTAL
220 M€**



Sources : données du groupe

Focus sur l'investissement : la décomposition en sous-familles des équipements montre une relative homogénéité en terme d'enjeu

Part des dépenses selon les secteurs



Total dépenses :
120 M€

Sources : UGAP - DGFIP

Importance du raisonnement en coûts complets / exemple sur les dépenses de moteurs

DMUU lié aux équipements

- Electrochirurgie : 20 M€
- Consommables liés aux moteurs : 13.8 M€
- Chirurgie de la cataracte : 16 M€

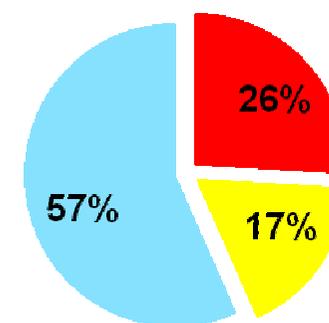
TOTAL : 60 M€



EXEMPLE
Raisonnement en coûts complets sur les moteurs (durée de 10 ans)

- Investissement : 16 M€
- Consommables : 3.5M€/ an * 10 ans
- Maintenance sur 9 ans : 1.2M€ * 9 ans

TOTAL : 62 M€



- Investissement
- Maintenance
- Consommables

Pour les moteurs, la part de l'investissement n'est que de 26%
=> Importance du raisonnement en coûts complets

Sources : UGAP – calculs groupe



L'instrumentation : un marché annuel de 30M€ en France



INSTRUMENTATION CHIRURGICALE

- Valeur du parc en France : **300M€**
- Marché annuel investissement : **24M€**
- Maintenance annuelle : **6M€**
- 12 fournisseurs :
 - marché d'instrumentation de base
 - marché de spécialité

TOTAL : 30M€



Sources : UGAP

L'adhésion à UniHA pour l'achat de bistouris et de consommables (thermofusion, ultrasons) permet un gain de 10% en moyenne

Contexte

- Dans les établissements :
 - les bistouris à ultrasons sont majoritairement en MAD
 - pour les bistouris avec thermofusion, la MAD = 20% des cas
- Benchmark réalisé (parc, volume consommables, prix, ...)
- Disparité du coût des consommables pas toujours corrélée avec un volume annuel ; Ecart de prix pouvant aller de 5 à 20% selon les références



Détails du plan d'actions

- Nombre de consommables par an : 16 000 pour les Ultrasons et 23 000 pour la thermofusion sur ce périmètre
- UniHA va engager un AO pour ce segment (résultats 2^{ème} trim. 2014)
- L'adhésion à UniHA permettra d'harmoniser les prix et doit générer une économie (volume financier 16 M€ sur le périmètre UniHA)
- En outre, la remise en concurrence dans un contexte d'évolution du marché et des produits est également un levier pour les ES



Résultats

Gain potentiel de 1,6M€

Gain de 10%



La rationalisation et la standardisation d'achat d'instrumentation font économiser 60 k€ au CH de Pau

Contexte

- Avant le CH de Pau travaillait avec 12 fournisseurs sur le domaine de l'instrumentation
- L'achat se faisait au coup par coup sans analyse du référencement



Détails du plan d'actions

- Travail de standardisation des références pour alléger la gestion et bénéficier d'un effet volume auprès des fournisseurs
- Collaboration avec les utilisateurs pour valider les changements à opérer
- Passage à 1 lot unique pour 80 types d'instrumentation
- Passage à 1 fournisseur unique
- Obtention de remises ET remises sur catalogue



Résultats

Gain de 60 k€ généré

Gain de 40% sur le périmètre traité



La négociation en MAPA menée au CH d'Argenteuil sur des tables d'opération et au CH d'Arles sur des colonnes de coelioscopie et a permis des gains respectifs de 15% et de 30%

Contexte

- Dans la cadre d'achats publics permettant la négociation pour des colonnes de coelioscopie (CH d'ARLES) et de tables d'opérations (CH Argenteuil)
- Une véritable stratégie a été établie afin d'obtenir pas seulement un prix mais des conditions optimales pour l'établissement traduisibles en gains directs et indirects
- La relation instaurée avec le fournisseur s'est positionné sur un moyen terme et sur une relation gagnant/ gagnant



Détails du plan d'actions

- Stratégie de négociation construite sur :
 - une bonne connaissance de l'offre (technique, commerciale, benchmark, du marché...)
 - élaboration d'objectifs de négociation atteignables
 - recherche d'arguments pertinents à même de faire évoluer l'offre du fournisseur; les arguments doivent porter en eux un intérêt pour le fournisseur
- Gains d'une négociation responsable compris entre 3% et 30% selon les marchés mais souvent de 15% en moyenne sur le marché biomédical
- Au CH d'Arles, la négociation a été menée en coûts complets : investissement (30%), maintenance (15%), consommables (30%)



Résultats

Une économie moyenne de 15%



Au CHU de Rennes la mise en concurrence sur la totalité du parc existant lors de l'acquisition d'un appareil supplémentaire a permis un gain de 36% sur l'ensemble des consommables

Contexte

- Dans le cadre de l'achat d'une colonne d'arthroscopie supplémentaire, le CHU de Rennes a remis en concurrence la globalité du parc (arthropompes, shavers, bistouris d'arthroscopie)
- Les propositions avec mise à disposition des équipements s'avèrent moins coûteuses que les propositions avec achat des générateurs : -16,6% à -8,6% selon les candidats
- Le surcoût lié à la MAD et impactant le coût des consommables, est très limité voire nul, entre les deux modes d'acquisition



Détails du plan d'actions

- Remettre en perspective le remplacement global d'un parc (harmonisation, « massification »), dans le respect des règles d'amortissement
- Intégrer les données d'activité : permet une vision globale en coût complet
- Mobiliser les utilisateurs pour une évaluation en conditions réelles
- Disposer d'offres comparatives entre achat et mise à disposition des matériels



Résultats

Coût total des consommables
avant procédure : 100 000€
Coût total après procédure : 64 000€
Gain généré de 36 000€

Une économie de 36%



La définition du juste besoin après évaluation de l'existant a permis un gain de 28 k€ au CH de Pau sur l'achat de tables opératoires

Contexte

- Le CH de Pau souhaitait acheter 5 tables
- Marché de tables d'opération budget initial de 800 000 € TTC
- Rédaction d'un marché Appel d'offre ouvert sur des tables avec au préalable la redéfinition exacte des besoins en accessoires



Détails du plan d'actions

- Analyse des besoins cliniques
- Bilan préalable de l'existant avant toute démarche
- Travail collaboratif avec les utilisateurs
- Evaluation et récupération de certains accessoires existants
- Mise à jour des accessoires existants (reconditionnement)
- La gain généré est de 3%



Résultats

Gain de 28 000€ généré

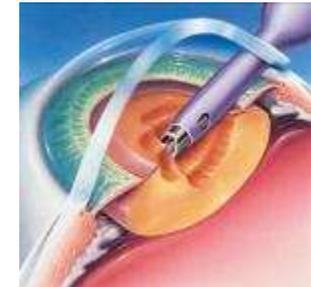
Une économie de 3%



L'ouverture à la concurrence d'une partie des consommables de boîtes de cataracte a permis au CH de Pau un gain de 20%

Contexte

- Grande variabilité dans le coût des packs
- Hétérogénéité dans la composition des packs
- Beaucoup de variables entrant dans le calcul du prix de l'acte : nombre d'appareils, nombre de procédures, nombre de pièces à main, durée d'utilisation
- Prix observés au CH de Pau :
 - Coût à l'acte du premier marché : 134€ pour 10 boîtes et 900 procédures/ an
 - Coût à l'acte 2012 : 67€ pour 14 boîtes et 1 400 procédures/ an



Détails du plan d'actions

- Distinguer la part du consommable captif lié à l'appareil, du consommable standardisable
- Optimisation du pack
- Coordination entre l'ingénieur biomédical, le pharmacien et le bloc opératoire



Résultats

Gain moyen pondéré : 20%

Une économie de 20%



La mise en concurrence de la maintenance de l'instrumentation permet de générer un gain de 13 000€ au CH de PAU

Contexte

- Le centre Hospitalier de PAU a mis en place depuis 2009 un marché sur la réparation de l'instrumentation ce qui leur a permis de générer une économie de l'ordre de 20%



Détails du plan d'actions

- Avant la mise en place d'un marché, le montant des réparations d'instrumentation était de l'ordre de 61 000€
- Rédaction du cahier des charges en lien avec les utilisateurs
- Tests des fournisseurs : essais sur divers instruments
- Après mise en concurrence le montant passe à 48 000€



Résultats

Gain de 13 000€ généré

Une économie de 20%



Le CHU de Strasbourg a optimisé la composition de ses boîtes d'instrumentation chirurgicale après mise en place d'un audit externe

Contexte

- Gestion des instruments chirurgicaux difficile du fait de l'importance du volume de matériels et de la traçabilité
- Inadéquation entre le besoin réel en bloc et la composition des boites qui induit un surplus d'instruments
- Hétérogénéité dans la composition des boites de chirurgies
- Dépense annuelle en instrumentation 460 000 €



Détails du plan d'actions

- Audit externe du parc
- De la connaissance du parc, on déduit des actions
 - sur la composition des boites (aspect quantitatif, révision en général à la baisse du nombre d'instruments)
 - sur la mise à jour des instruments (aspect qualitatif)
- Diminution des dépenses à 406 000 €



Résultats

Gain de 54 K€

Un gain de 13% sur le périmètre traité



Opportunité : mutualiser ses achats

Conditions de mise en œuvre

Gain retenu
7%

Assiette retenue
70M€

Opportunité de gains
4.9 M€

- Analyse du besoin interne
- Etude de l'offre disponible en centrale d'achat

- Le gain retenu est de **7%**

- Concerne la mutualisation des achats auprès de groupements tels que l'UGAP, UniHA et des groupements régionaux, soit un périmètre de **140M€**
- On considère que 50 % des ES peuvent mettre en place cette bonne pratique
- Assiette retenue : $50\% \times 140 = 70 \text{ M€}$

- Gain potentiel : $7\% \times 70 = 4.9 \text{ M€}$, soit **2%** du périmètre global

Opportunité : standardiser et rationaliser les références dans le domaine de l'instrumentation

Conditions de mise en œuvre

Gain retenu
30%

Assiette retenue
12 M€

Opportunité de gains
3.6 M€

- Dialogue avec les praticiens, les IBODE et la stérilisation
- Identification des pistes d'efficience
- Traçabilité, suivi indicateur de l'utilisation des boîtes
- Validation du cahier des charges et de la procédure d'achat

- On retient le gain de 30% après extrapolation des résultats de différents établissements

- Concerne la politique d'achat de l'instrumentation soit un périmètre de **24M€**
- On considère que 50% des ES peuvent mettre en place cette bonne pratique
- Assiette retenue : $50\% * 24 = 12M€$

- Gain potentiel : $30\% * 12 = 3.6M€$ soit **1.6%** du périmètre global



Opportunité : pratiquer la négociation commerciale responsable en coûts complets

Conditions de mise en œuvre

Gain retenu
10%

Assiette retenue
32 M€

Opportunité de gains
3.2 M€

- Bonne connaissance du besoin et du marché
- Maîtrise des techniques d'achat
- Concertation, implication et stratégie interne à l'établissement

- On retient le gain de **10%** après extrapolation des résultats de différents établissements

- Concerne la négociation réfléchie, soit un périmètre de **40 M€**
- On considère que seulement 20% des établissements la pratiquent, donc 80% ont possibilité d'appliquer cette bonne pratique facilement
- Assiette retenue : $80\% * 40 = 32 \text{ M€}$

- Gain potentiel : $10\% * 32 = 3.2 \text{ M€}$, soit **1.5%** du périmètre

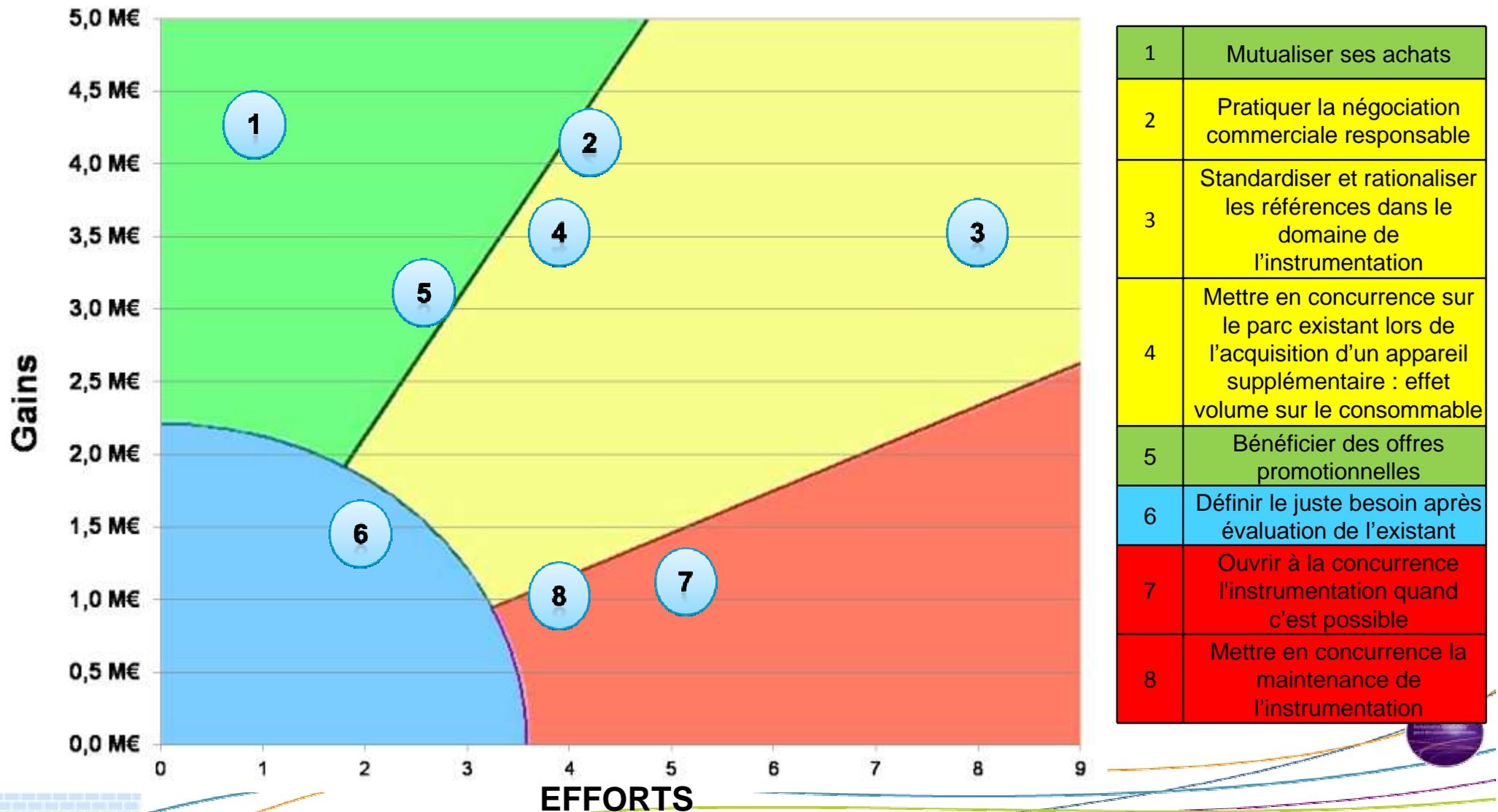
BILAN DES OPPORTUNITES à 3 ans : 8 mesures représentant 23 M€ d'économies potentielles

Opportunités	Assiette retenue	Gains	Pourcentage sur périmètre (%)
Mutualiser ses achats	70 M€	4.9 M€	2,23%
Pratiquer la négociation commerciale responsable en coûts complets	40M€	4 M€	1.82%
Standardiser et rationaliser les références dans le domaine de l'instrumentation	12 M€	3.6 M€	1,64%
Mettre en concurrence sur le parc existant lors de l'acquisition d'un appareil supplémentaire : effet volume sur le consommable	12 M€	3.6 M€	1.64%
Bénéficier des offres promotionnelles	11.3 M€	3 M€	1.43%
Définir le juste besoin après évaluation de l'existant	12.8 M€	1.5 M€	0.7%
Ouvrir à la concurrence les consommables quand c'est possible	6.4 M€	1.2 M€	0.54%
Mettre en concurrence la maintenance de l'instrumentation	3.3 M€	1 M€	0.5%
TOTAL		22.8 M€	10.5%

opportunités retenues :
 ⇒ 23 M€ d'économies
 ⇒ 11% du périmètre



Matrice enjeux efforts: 23M€ potentiels de gains



Quelques conseils pour accompagner la recherche de performance



Mettre en place un système de recensement et définition des besoins par une personne compétente

- Gains produits plus important sur la définition du besoin et le choix du produit
- Positionner la demande de l'utilisateur au juste niveau dans l'étendue de la gamme technologique et financière existante



Planifier ses investissements

- Anticiper et regrouper les achats
- Limiter les achats dans l'urgence et non structurés
- L'importance du dialogue acheteur-prescripteur



Rechercher l'homogénéité des parcs

- Utiliser l'effet volume (*gestion des risques*)
- Faciliter l'utilisation du matériel et la formation du personnel
- Faciliter le transfert de matériel entre les différents utilisateurs (*matériel de prêt*)
- Faciliter l'approvisionnement en consommables et gestion des stocks



Analyser les achats en coût complets et négocier chaque centre de coûts

- Investissement
- Maintenance
- Consommables