

COMPTES DE RÉSULTATS ET ANALYSE DE GESTION IMPLICATION ET CONSÉQUENCES POUR UN SERVICE TECHNIQUE HOSPITALIER

Vincent GUINUT
Ingénieur exploitation
CHRU de Tours
FRANCE

La réforme hospitalière nationale de 2005 a instauré une évolution de la gouvernance ayant pour conséquence, entre autre pour les établissements de santé, de lier leurs activités à leurs ressources.

La substitution du compte de résultats au budget a donc induit une réflexion et fait émerger de nouveaux objectifs. En effet, ce nouveau mode de financement a dû être transposé en interne pour davantage de cohérence, et pour faciliter certaines prises de décisions des responsables de pôles et des responsables institutionnels en leur donnant des informations financières pertinentes pour assurer le pilotage. Cette démarche globale est valable pour l'ensemble des composantes du CHRU, induisant ainsi une réflexion sur un modèle applicable aux pôles cliniques, médico techniques et supports.

Une méthodologie a donc été mise en place en définissant plusieurs phases dont la première est la mise en place d'un compte de résultats par pôle.

Les préalables, pour établir un modèle reconnu et opposable en interne et en externe, ont été la mise en place d'un fichier structure unique, reconnu et utilisé par tous les acteurs, des imputations comptables pertinentes et exactes UF par UF selon des règles communes (garantie de correspondance entre les charges et les

produits : entre les moyens et l'activité), une saisie exhaustive de l'activité et des outils informatiques intégrés et paramétrables.

Les principes du modèle de compte de résultats propre au CHRU de Tours ont ensuite été élaborés en considérant que le Groupe Homogène de Séjour (GHS) est un tout compris, cette recette devant donc couvrir la totalité des charges afférentes au séjour, qu'elles soient directes ou indirectes (pôles supports et médico techniques) comme illustré sur le schéma I.

Tout d'abord, il a fallu élaborer des règles précises concernant la politique d'investissement, qui, tout en restant décrit et géré au niveau institutionnel a été décidé d'être supportée par l'ensemble des pôles pour l'investissement immobilier et par les pôles eux-mêmes pour l'investissement médical et hôtelier.

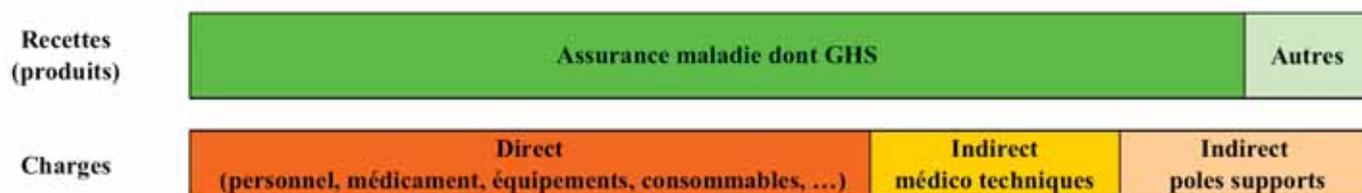
Concernant les charges d'exploitation, hors charges directes facilement identifiables (personnel, médicament, fournitures, équipements,...), la priorité a été donnée à l'imputation directe sur les UF (réparations externes, pièces de rechange, aménagements de service,...) dès que cela était possible. Ainsi, c'est près de 70 % des charges qui sont rattachées aux pôles.

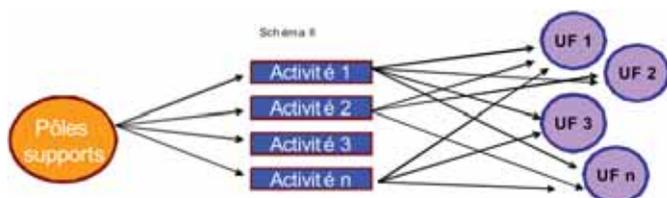
Pour autant, comment affecter les charges de personnel des fonctions supports ou encore l'énergie, la maintenance multi techniques ou leur propre investissement ? Ces charges, représentent 166 M€ pour le CHRU de Tours, soit près de 31% du budget global. Concernant les activités pilotées par la Direction des Services Techniques, c'est ainsi plus 46 M€ (7% du global) qu'il est nécessaire d'allouer au plus juste aux pôles cliniques, générateurs de recettes.

C'est par la connaissance de l'organisation et des fonctionnements des Services Techniques que la problématique a été abordée. Les missions (cœur de métier) ont donc été déclinées en activités pour identifier les produits ou services fournis (valeurs ajoutées). L'ensemble des ressources (personnel, fournitures, amortissements,...) nécessaires à générer l'activité est centralisé sur un code métier pour ensuite être reventilé selon la quantité de produit employé par l'UF comme illustré schéma II.

Le tarif unitaire est calculé en faisant le ratio entre les ressources totales de l'activité et le nombre total d'unités d'œuvre (UO) produites par l'activité.

schéma I





Hormis des inducteurs spécifiques du domaine biomédical liés aux activités maintenance et ingénierie, le reste des activités des Services Techniques a été regroupé dans une mission de services généraux regroupant ainsi l'ensemble des services nécessaires au fonctionnement normal de l'institution : maintenance, entretien, exploitation, énergie, sécurité, salubrité et charges d'amortissement patrimoniale. Tout d'abord unique, l'UO initialement choisie (prix au m² occupé) s'est progressivement déclinée.

Pour les activités liées à la téléphonie et aux fluides médicaux, l'analyse des charges a montré que la consommation représentait une part mineure (< 15%) des charges globales de l'activité (prédominance des charges de personnel et des maintenances des équipements de production ou de distribution). Les bases de données d'inventaires ont permis ensuite de quantifier facilement le nombre d'équipements mis à disposition des services et donc les tarifs des UO.

Pour les autres activités de services généraux, l'unité d'œuvre unique était difficilement justifiable auprès des services. Pourquoi une activité d'hospitalisation de jour de médecine devait elle supporter les mêmes charges au m² qu'un service de bloc opératoire ? Ainsi il a été décliné 5 types de surfaces (T1 à T5) correspondant à des activités hospitalières :

- sans hébergement (administratif, tertiaire),
- avec hébergement simple (psychiatrie ou ehpad)
- avec hébergement classique (MCO),
- avec hébergement complexe et plateau technique (greffe, oncologie, laboratoire, bloc opératoire, informatique)
- associées aux équipements techniques (locaux De l'administrative ou tertiaire.

Des surfaces particulières, associées à des bâtiments logeant des partenaires externes bien identifiés comme l'Etablissement Français du Sang ou le CETRA 37 (15/18/112) ont également été créés, tout en prenant soin d'en limiter le nombre.

Pour chaque activité, des coefficients ont ensuite été définis pour les différents types de surfaces en se basant notamment sur la réglementation, le retour d'expérience, le quantitatif et type d'équipements, un audit ou des mesures ponctuelles voir, tout simplement, sur des évidences. Ces coefficients définissent la base du modèle de reventilation des charges et se devaient d'être facilement justifiables et opposables.

Ainsi, pour la maintenance lié au bâti, l'outil web de gestion des demandes d'intervention, mis en place en 2006, a permis de mettre en évidence que les interventions sollicitées par les services

n'étaient que très peu en lien avec leurs besoins propres, mais beaucoup plus liées aux locaux eux-mêmes. Les aménagements spécifiques restant quant à eux imputés directement à l'UF.

Pour la maintenance technique et l'énergie, les coefficients de pondération de charge ont été fonction du nombre d'équipements à alimenter, de la quantité de chaleur, de la présence systématique de climatisation ou de rafraîchissement, ou de courant ondulé.

Pour l'amortissement patrimonial (près de 40 % des charges totales des Services Techniques) le retour d'expérience des opérations du CHRU ainsi que la base de données de la MAINH (ANAP maintenant) ont permis de définir chaque coefficient.

Quant aux extérieurs (parcs, jardins, voiries,...) tout le monde en profite ou les utilise à part égale, hormis les équipements techniques. C'est alors que l'exploitation de la base de données patrimoniales du bureau d'études interne, enrichi et alimenté en continu depuis le début du plan directeur (1998) et mis en adéquation avec l'arborescence administrative (fichier structure) a permis de définir des « lignes d'UF », permettant d'affecter une unité de lieux à une UF. Cette localisation est définie suivant la convention de nommage, par le Site, le Bâtiment et l'Étage. Les surfaces communes d'un plateau sont distribuées au prorata de la surface de chaque UF du plateau. Il n'a pas été pensé typologie de locaux mais unicité de lieu et d'architecture. En effet, une activité, quelle qu'elle soit, nécessite des bureaux ; sans cette activité, les bureaux n'ont pas lieu d'être. Ainsi, à une ligne d'UF est affecté un tarif unique Tx .

L'exploitation des bases de données (patrimoniale, inventaire équipements) et des outils informatiques mis en place dans les équipes techniques permettent d'extraire, à périodicité définie, le nombre d'unités d'œuvre par client et de reventiler ainsi les charges des activités techniques vers les pôles clients. Les coûts indirects viennent s'ajouter aux coûts directs de chaque activité pour définir les tarifs de chacune des unités d'œuvre.

Bien que ce modèle soit perfectible car ne permettant pas d'ajuster les surconsommations abusives, il permet toutefois d'élaborer des tarifs d'unité d'œuvre, reflet de l'activité et notamment des tarifs par m² (propres au CHRU de Tours) pour différents types de surfaces en fonction de l'activité qui y est hébergée. Ainsi les Services Techniques se positionnent ils en « loueur » de surface avec des coûts unitaires se répartissant entre une part fixe et une part variable. Ces tarifs peuvent être comparés d'une année sur l'autre, voire entre établissements, permettant ainsi de définir l'amorce d'indicateurs de performance ou de mettre en place l'analyse de performance par la vue financière.

Par ailleurs, l'appropriation et l'exploitation de ce modèle a permis de définir des tarifs horaires réels de main d'œuvre interne, mais également de produire des devis pour les nouveaux partenaires externes et de se donner les moyens potentiels de récupérer une somme significative (près de 1 M€ au CHRU de Tours) correspondant à une sous-facturation des budgets annexes ou des partenaires « locataires ».

La contribution des Services Techniques complétée par un pilotage éclairé de la Direction des Finances ont permis de mettre en place un modèle robuste, simple et compréhensible permettant de mieux imputer les charges « logistiques » aux pôles cliniques et en fiabilisant les comptes de résultats pour les fonctions supports