

# Des centrales d'achats pour réduire les coûts des hôpitaux

## Trois centrales à la loupe

### Le GCS UniHA

Le groupement de coopération sanitaire UniHA coordonne des achats groupés d'énergie depuis plus de cinq ans.

D'abord quelques chiffres de la vague 2<sup>1</sup> :

- 320 : c'est le nombre d'établissements publics regroupés
- 6TWh : cela correspond au volume de leurs consommations annuelles dont des « poids lourds » comme le Ministère de la Défense, l'AP-HP ou l'EFS et des « poids plumes » comme l'Ehpad de Cassis ;
- 1Md€ et 88M€ : ces chiffres vertigineux renseignent respectivement sur le montant total d'achat TTC sur la durée des marchés et la performance achat cumulée sur la période ;
- 2,5M€ : ce sont les recettes nettes encaissées par les hôpitaux qui ont valorisé leurs capacités d'effacement dans le cadre de leurs achats d'électricité.

Si la performance économique a bien été au rendez-vous de la vague 2 grâce à une stratégie de prix souple qui a permis de suivre la baisse généralisée des prix des énergies au 1<sup>er</sup> trimestre 2016, les hausses constantes de la fiscalité sont venues dégrader la performance ressentie par les hôpitaux. En outre, certains fournisseurs ont, contre toute attente, connu d'ex-

**Eric Dubini,**  
DA du CHU de Bordeaux  
et coordonnateur de la filière énergie UniHA

**Rosalie Lecoq**  
Chef de projet Énergie - Resah

**Elias Bitar,**  
Directeur biomédical en charge du  
marché énergie CAHPP-PARIS

traordinaires difficultés à remplir leurs obligations les plus basiques comme une facturation régulière et un service client de qualité.

### Principaux enseignements

De ce retour d'expérience, nous avons tiré différents enseignements :

- les marchés des énergies sont des marchés mondiaux dominés par des géants nationaux ou internationaux : la taille du groupement est essentielle pour être attractif ;
- il n'y a pas de prix « local » de l'énergie même s'il peut y avoir des situations atypiques... qui ne remettent pas la règle générale en cause ;
- les principales caractéristiques des marchés de l'énergie sont leur volatilité et leur imprédictibilité, il faut savoir acheter au bon moment (Figure 1) ;
- même les fournisseurs les plus réputés doivent être incités à maintenir des services de haut niveau dans un marché de plus en plus compétitif ;
- si tous les établissements n'ont pas la même appréhension du risque « énergie », il est possible de respecter leurs différentes intentions de gestion au sein d'un même groupement de commandes ;
- les baisses de prix sont aujourd'hui derrière nous et il faut se préparer à voir les budgets ré-augmenter en 2019 !

### Vers une nouvelle stratégie

La nouvelle stratégie d'UniHA s'appuie sur ces constats pour le nouveau groupement dit « Utilités V3 ». Il s'agit d'obtenir :

- des contrats plus contraignants pour les fournisseurs (services clients et pénalités renforcés) ;

1. Les marchés de la vague 2 ont une durée de 27 mois pour le gaz naturel, de janvier 2016 à mars 2018, et de 38 mois pour l'électricité de novembre 2015 à décembre 2018.

### L'essentiel

Dans un contexte budgétaire et économique tendu dans les hôpitaux, où la fonction achats émerge à peine, les groupements d'achats montent en puissance. Les gains obtenus grâce à cette massification, notamment en matière d'énergie, doivent désormais être pérennisés en harmonisant davantage les besoins et en partageant les informations.

**Mots-clés :** achats ; groupement ; économies ; énergie ; coûts.

### Fourniture d'électricité

Depuis 2014, le Resah coordonne la fourniture d'électricité pour plus de 620 établissements, soit près de 2 000 sites représentant un volume global de plus de 1,2 TWh. Première centrale d'achat à avoir lancé un appel d'offres public de cette ampleur, le Resah a permis à ses bénéficiaires de réaliser des gains pouvant aller jusqu'à 20 %. Trois accords-cadres et 30 marchés subséquents ont été passés jusqu'ici pour l'achat d'électricité, accessibles à tous les établissements situés sur le territoire national, et à tous les types de compteurs du C1 au C5 dits « compteurs bleus ». Lors de l'élaboration du nouvel accord-cadre qui débutera en 2019, le Resah a souhaité prendre en compte le nouveau paysage hospitalier et la mise en place des groupements hospitaliers de territoire et proposer deux types de contrats à la carte, selon le profil du bénéficiaire : les formules « Électron libre » et « Électron + ». Dans le cadre de la formule « Électron libre », le Resah assiste l'établissement dans l'achat et le suivi d'exécution de ces marchés : appui au recensement des besoins, récupération des données de consommation, passation des marchés, gestion des ajouts et retraits de sites, vérification sur demande de facture, appui à l'implémentation technique de réformes, échange personnalisé avec un conseiller de l'équipe énergie du Resah. Dans le cadre de la formule « Électron + », l'ensemble des prestations de la formule électron libre sont comprises (achat d'électricité) auxquelles s'ajoutent :

- des conseils personnalisés (vérification annuelle des factures, propositions d'optimisation de puissances ou de modification de formules tarifaires, appui au calcul des gains) ;
- l'accès à un outil SI qui permettra à l'établissement et au GHT de suivre et d'optimiser ses consommations énergétiques (accès à l'ensemble des factures électricité, suivi et analyse des consommations et des coûts, conditions préférentielles pour accéder aux options complémentaires) ;
- la possibilité de développer ses compétences sur le sujet (accès aux webinaires d'information-formation du Resah, aux clubs d'appui à la performance, etc.).

Alors que la formule « Électron libre » répond aux besoins des établissements et GHT disposant d'une expertise énergie en interne qui souhaiteraient simplement accéder à l'offre d'achat d'électricité, la formule « Électron + » s'adapte aux établissements ou GHT ne disposant pas de cette expertise énergie et/ou aux établissements et GHT qui souhaiteraient aller plus loin dans la connaissance, la gestion et l'optimisation de leurs consommations énergétiques et dépenses associées. Enfin, des conditions préférentielles dans le calcul des coûts d'adhésions d'un GHT aux marchés de fourniture d'électricité du Resah sont proposées.

Éric Dubini,

DA du CHU de Bordeaux

et coordonnateur de la filière énergie UniHA

*« Faire le pari de toujours acheter au bon moment n'est pas le parti que nous avons pris pour nos adhérents ! 410 établissements de Santé nous confient leurs achats d'énergie ; notre stratégie est donc avant tout fondée sur la gestion des risques afin de garantir dans la durée une performance économique en relation avec les prix du marché. Il s'agit aussi de concilier une grande volatilité des prix et les attentes de prévisibilité des budgets des hôpitaux. Un comité de gouvernance composé de hauts dirigeants des établissements adhérents est aujourd'hui garant du respect de la stratégie d'achat et des intérêts financiers de l'ensemble des établissements. »*

### Fourniture de gaz

En complément des achats menés depuis plusieurs années au niveau francilien en partenariat avec le Sigeif (Syndicat intercommunal pour le gaz et l'électricité en Île-de-France), le Resah propose un marché national de fourniture de gaz depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 et relancera prochainement un nouvel accord-cadre pour la période 2020-2022 garantissant donc une continuité de fourniture pour la période 2018-2022. Plus de 130 établissements ont déjà rejoint ce marché pour un total de 800 sites représentant un volume de plus de 650 GWh.

### Accompagner le suivi et la maîtrise des consommations des établissements

Face à une tendance haussière du coût de l'énergie, le Resah souhaite désormais étoffer son offre énergie afin d'accompagner au mieux les GHT et établissements intéressés dans la réduction de leurs consommations et in fine, de leurs coûts. À ce titre, le Resah mettra à disposition, en complément des nouveaux marchés de fournitures d'énergie, un outil de suivi et d'optimisation des consommations énergétiques à tout établissement intéressé. Cet outil intégrera la dimension GHT en prévoyant trois niveaux d'accès aux données : GHT – Établissements parties – point de livraison. Il permettra notamment aux GHT et aux établissements de visualiser les coûts et consommations énergétiques pour l'ensemble de leurs sites sur une carte territoriale par un système de mapping adapté au nouveau périmètre des GHT, d'accéder aux factures multifluides (électricité, gaz, eau, etc.) de l'ensemble des sites, d'être alertés en cas de dépassements de seuils prédéfinis (puissances, etc.), de détecter des optimisations tarifaires,

d'animer une démarche de management de l'énergie, etc. Par ailleurs, le **Resah** lancera deux nouveaux marchés visant à accompagner les GHT et établissements dans la maîtrise et la réduction de leurs consommations, mais également dans l'identification et la valorisation d'éventuelles sources de production énergétique :

- le premier marché, axé sur l'efficacité énergétique, permettra notamment d'accompagner les GHT et établissements dans la réalisation de diagnostic de performance énergétique, de bilan de gaz à effet de serre, de bilan carbone, d'audit énergétique, d'étude d'optimisation de l'éclairage, de SME ISO 50001, dans la recherche de financements associés ;
- le second marché permettra lui d'appuyer les GHT et établissements dans l'identification et le déploiement de projets d'énergie renouvelable : réalisation d'étude de faisabilité économique, montage du projet, recherche de financements associés, etc.

### Cahpp - Conseil et référencement

La Centrale d'achat de l'hospitalisation privée et publique (Cahpp) s'adresse aux établissements privés et privés à but non lucratif. Les marchés de l'énergie représentent :

- gaz : 170 établissements pour une consommation annuelle estimée à 120 GW ;
- électricité : environ 120 établissements pour près de 70 GW/an.

Le marché de l'énergie est libre, en croissance constante. Ainsi, le nombre de clients gaz est-il passé de 140/145 à 170 entre 2016 et 2017. Cahpp accompagne ces établissements au fil de l'eau et les prix sont négociés au jour le jour. Près de 70 établissements sont aussi gérés en direct dans le cadre de la maintenance énergétique, qui intègre l'optimisation de leur consommation. Cela représente entre 20 et 25 GW par an, gaz

et électricité confondus. Le contrat avec la centrale vise à optimiser au maximum le rendement des installations et propose des solutions techniques. Cet accompagnement personnalisé cherche la pérennité et il est ainsi possible d'obtenir de 10 à 25 % de réduction des consommations selon l'état de départ. Concernant les rejets de CO<sub>2</sub>, Cahpp incite ses adhérents à acheter une partie d'énergies vertes, mais les retours restent décevants à l'heure actuelle. La mise en place de pénalités du fournisseur, si les objectifs de réduction des consommations ne sont pas atteints, ne suffit pas aujourd'hui à inciter les établissements à passer de tels marchés. Cahpp développe enfin depuis deux ans une activité marginale qui consiste à assister les établissements privés sans but lucratif intégrés à des groupements publics pour la passation d'appels d'offres, pour répondre à l'ordonnance amendée de 2005 qui les oblige à le faire au-delà d'un certain seuil (équivalent/identique à celui des établissements publics) ; entre cinq à six établissements sont ainsi accompagnés chaque année. ■

## Rendez-vous

Le **Resah** organise une webconférence le 7 mars à 11 h 00 à destination des établissements de santé et médico-sociaux publics et privés non lucratifs intitulée : « Efficacité énergétique et énergies renouvelables, leviers à développer pour un achat d'énergie performant et sécurisé ». Pour s'inscrire gratuitement : <https://attendee.gotowebinar.com/register/7934637044843812098>.

## Abonnements 2018



Le bulletin d'abonnement est page 57