

FICHE N° 7 :

GUIDES ET OUTILS À DESTINATION DES ETABLISSEMENTS MEDICO-SOCIAUX

Champ d'application

- Etablissements publics
- Etablissements privés non lucratifs
- Etablissements privés lucratifs

Contexte

Pour mener à bien un projet immobilier, il faut avoir une vision claire et précise du cadre réglementaire et maîtriser les différents processus à mettre en œuvre dans le cadre du projet.

Ainsi, les outils et les retours d'expérience sont utiles à la réalisation de ce projet immobilier.

Les fiches thématiques accompagnant l'outil de « calcul de l'impact d'un investissement immobilier sur le tarif hébergement des EHPAD » font référence à des publications ou des outils de l'ANAP mais également d'autres organismes.

Enjeux

Améliorer l'efficacité du projet immobilier, sur le cycle de vie du bâtiment, en utilisant les publications et outils relatives :

- Aux investissements
- A la maintenance et l'exploitation des bâtiments
- A la valorisation / cession de sites

Description

Publications et outils de l'ANAP

Pilotage du projet d'investissement

Evaluation des procédures d'investissement – première approche (juin 2015)

L'Agence a souhaité, en procédant à une évaluation rétrospective et stratégique, revenir sur les modalités de réalisation des investissements hospitaliers menés entre 2003 et 2013. Cette évaluation répond ainsi à trois finalités principales :

- Une finalité de transparence qui consiste à rendre compte de l'action publique ;
- Une finalité stratégique : améliorer la connaissance des besoins et des attentes, partager le diagnostic, adapter et réorienter si besoin l'action publique ;
- Une finalité opérationnelle : clarifier les objectifs et les résultats à atteindre, s'accorder avec les opérateurs sur un diagnostic et des recommandations partagées, conduire le changement nécessaire.

L'évaluation menée doit permettre d'aider les établissements à optimiser les principaux processus de dévolution qu'ils utilisent (MOP-CR-PPP), en analysant les écarts entre les résultats attendus (espérés) et les résultats obtenus, et l'adéquation aux objectifs fixés des moyens déployés pour la réalisation de leurs investissements.

D'une manière générale, le terme « établissement » utilisé dans la suite du document recouvre la notion d'établissement public de santé (EPS), d'établissements de service et médico-social public (ESMS), et de structures de coopération sanitaires.

Scan-PPimm : mesurer l'impact des procédures sur les risques d'une opération immobilière (juin 2015)

Scan-PPimm est un outil d'aide à la décision pour les équipes de maîtrise d'ouvrage afin de les aiguiller dans le choix du mode de dévolution des travaux le plus approprié au projet en question. En tenant compte à la fois de la maturité, de la complexité et du niveau de risques du projet l'outil présentera au groupe projet l'impact potentiel des trois procédures possibles (MOP, Conception Réalisation et Partenariat public-privé) sur les objectifs du projet, déclinés en termes de qualité, de coût et de délai. Il peut aussi servir d'outil de communication et de base de discussion entre l'ensemble des parties prenantes intervenant sur le projet.

Scan-PPimm se présente sous la forme d'un outil Excel au sein duquel l'utilisateur répond à plusieurs questionnaires portant sur son projet.

Rédiger un marché de conception-réalisation (juin 2012)

Ce guide se veut essentiellement pratique et a pour objectif de faciliter la rédaction des marchés de conception-réalisation et de conception-réalisation-maintenance.

Rédigé par des professionnels pour des professionnels, il est composé d'une note juridique rappelant les principales sources du droit inhérentes à la procédure de conception-réalisation puis de fiches thématiques reprenant les principales clauses d'un marché de travaux avec ses enjeux et ses préconisations

Conception-réalisation : guide pour le choix et la mise en œuvre (2004)

La MAINH a produit, en juillet 2004, un guide spécifiant les différences entre la conception-réalisation et une procédure traditionnelle. Ce guide, élaboré à partir d'expériences antérieures de professionnels, est le fruit de séminaires au cours desquels les points de vue ont été confrontés et synthétisés.

Un comité réunissant des DARH (Directeurs des Agences Régionales de l'Hospitalisation), des directeurs d'hôpital, des ingénieurs hospitaliers, la DHOS et des chargés de mission a validé le contenu de ce guide préalablement à sa diffusion.

Les têtes de chapitre de ce document sont les suivantes :

- les critères d'opportunité de recours à la procédure ;
- le rôle et les attributions des principaux acteurs ;
- la concertation ;
- les études préalables et le programme ;
- la gestion de l'interface équipements/bâtiment ;
- l'appel d'offres et le jugement des offres ;
- l'établissement du marché et les études de projet ;
- le suivi de la réalisation, la réception et les garanties.

Les partenariats public-privé des établissements de santé et médico-sociaux – conditions de recours aux PPP applicables aux ES et ESMS (juillet 2013)

Pour mémoire :

Les nouvelles dispositions de l'ordonnance marchés publics du 23/07/2015 modifient l'applicabilité de ce mode de dévolution.

Moderniser un établissement sur site (juin 2013)

L'ANAP propose aux établissements de santé un guide méthodologique pour mieux appréhender les étapes clés d'un projet de modernisation d'un site en activité. Ce guide décrit les conditions de réussite pour mener à bien un tel projet et met en évidence les obstacles et difficultés à surmonter suivant 4 thèmes :

- Piloter le projet
- Définir le projet de modernisation
- Conduire le projet de travaux
- Communiquer

Il s'appuie sur les retours d'expériences de 14 établissements sanitaires publics, privés et ESPIC qui ont mené des opérations de modernisation de leur site, comportant pour la plupart, un enchaînement d'opérations neuves et de restructuration.

Les établissements médico-sociaux pourront s'appuyer sur la majeure partie des pratiques observées développées dans le guide.

Un outil d'autodiagnostic destiné à mesurer la maturité des processus mis en place lors d'un projet de modernisation est également disponible. Cet outil permet aux établissements :

- d'établir la cartographie du processus de modernisation d'un site
- de cibler les axes prioritaires d'amélioration du processus
- d'engager les équipes dans des plans d'actions concrets

L'utilisation optimale de l'outil se situe pour les projets au stade de la programmation architecturale, avant la sélection de l'équipe de maîtrise d'œuvre. Cependant, en fonction du niveau d'avancement du projet, certaines thématiques constituent une liste des actions à réaliser par le maître d'ouvrage pour sécuriser le déroulement du projet.

Anticiper la mise en service d'un bâtiment (février 2012)

Ce guide a été réalisé à partir de l'observation et de l'analyse des moyens et méthodes mis en œuvre préalablement à l'entrée dans un nouveau bâtiment par cinq établissements de santé.

Il décrit la démarche anticipatrice vertueuse qui doit être conduite dans la phase de conception et qui doit accompagner la construction : elle permettra aux futurs utilisateurs de s'approprier par anticipation les futurs locaux, notamment du point de vue des nouvelles organisations qu'ils généreront.

Onze thématiques ont été identifiées et sont ici décrites : définition détaillée des organisations cibles, dimensionnement du scénario d'ouverture, préparation des équipes, des équipements, des systèmes d'information, organisation et pilotage du projet, communication, respect et suivi du planning, respect et suivi du budget, déménagement et finalisation du projet.

Estimation des coûts d'opérations

L'observatoire des surfaces et coûts immobiliers en établissements de santé (OSCIMES)

L'application web OSCIMES® est un outil en ligne d'aide à la décision et à l'estimation des projets immobiliers ainsi qu'une base de données sur les opérations immobilières des établissements sanitaires et médico-sociaux.

L'ANAP et la conférence des Directeurs généraux de CHU, qui a mandaté les Hospices Civils de Lyon, ont entrepris de partager leurs expériences respectives acquises au cours des dix dernières années en matière de suivi des projets de construction des établissements de santé et médico-sociaux.

OSCIMES® est ainsi né du rapprochement de l'Observatoire des coûts de constructions hospitalières et médico-sociales de l'ANAP et de la base de données de la conférence des Directeurs généraux de CHU.

OSCIMES® analyse au travers d'une application web (<https://www.oscimes.fr>) les projets immobiliers en identifiant les liens existants entre :

- Les secteurs fonctionnels caractérisant les bâtiments concernés : hébergement, bloc opératoire, radiologie, urgences, pharmacie ou locaux techniques pour le secteur sanitaire ou encore espaces privatifs et espaces de services pour le secteur médico-social.
- Les surfaces construites (surfaces dans œuvre, surfaces utiles...)

- Les coûts engendrés (maîtrise d'œuvre, prestations intellectuelles, construction...)

L'outil OSCIMES® offre :

- Un outil d'aide à la décision et à l'estimation de futurs projets immobiliers, depuis les phases de faisabilité et/ou programmation d'une opération d'investissement immobilier jusqu'à la phase appel d'offres via l'outil de simulation
- une base de données d'opérations d'investissements hospitaliers et médico-sociaux, provenant du secteur public ou privé
- une bibliothèque de solutions architecturales (plans de niveau, axonométrie) issues des opérations de la base.

Ces deux dernières fonctionnalités sont réservées aux utilisateurs référencés

Cycle d'exploitation : exploitation, maintenance courante et GER

Organiser la maintenance et le GER – Horizons Maintenance (version fin 2015)

La maintenance immobilière des établissements de santé et médico-sociaux participe à la protection des personnes et des biens et contribue à l'acte de soins. Elle représente, en cumul sur la durée de vie du bâtiment, plus de la moitié des dépenses immobilières engagées.

La présente publication rappelle le contexte et les enjeux de la maintenance dans la gestion patrimoniale des établissements et propose, dans le cadre d'une démarche projet, un ensemble de 7 outils opérationnels destinés à optimiser la prise en compte de cette fonction essentielle.

Les outils réalisés en 2009, dans le cadre de la démarche « Horizons maintenance » ont été mis à jour et complétés d'un outil prévisionnel des dépenses de Gros Entretien Renouvellement (GER) :

- Guide des principaux textes de référence relatifs à la maintenance des installations techniques des établissements
- Gammes de maintenance préventive
- Guide d'aide à la rédaction d'un cahier des charges
- Evaluation des coûts de maintenance courante pour un projet neuf
- Plan méthodologique de maintenance courante et de GER (version EHPAD et ES)
- Outil d'autoévaluation de l'organisation de la maintenance - Quickscan maintenance (version EHPAD et ES)
- Outil de pilotage technique du patrimoine hospitalier

Évaluer les coûts d'entretien des locaux

Cet outil permet à un établissement de santé ou médico-social d'évaluer le coût du poste de nettoyage des locaux et de la vitrerie dans le cas d'une externalisation complète de la prestation.

Cet outil, modulable et adaptable, peut être utilisé aussi bien pour se situer par rapport à une organisation actuelle que pour anticiper un poste de dépenses d'exploitation dans un projet futur. Il est à destination des établissements de santé et médico-sociaux quelles que soient leur taille et leurs activités.

Améliorer sa performance énergétique : démarches et pratiques organisationnelles (septembre 2011)

Ce guide a pour vocation de proposer une première étape pour les établissements souhaitant se lancer dans une démarche d'amélioration et d'optimisation de leurs consommations énergétiques avec des exemples d'audit énergétique de patrimoine immobilier.

Il se compose principalement de fiches « réflexe » simples portant sur les thèmes suivants :

- réglementation énergétique et établissement de santé et médico-sociaux ;
- aide documentaire et pistes d'amélioration ;
- montages juridiques et financiers ;
- aides financières ;
- impact de l'exploitation (types de contrats) ;
- contrôle.

Le guide présente également un retour d'expériences d'établissements de santé qui ont souhaité mener une démarche d'amélioration de leur performance énergétique. Ces documents permettent de mettre en avant les différents points à étudier lors d'un audit, le niveau de détails attendus, construire un cahier des charges pour réaliser un audit...

Dynamisation du patrimoine

« Zoom sur » valoriser pour mieux céder son patrimoine immobilier (janvier 2015)

Le pilotage de l'activité d'un établissement à moyen et long terme impose d'identifier les besoins au niveau des ressources humaines et financières, mais également immobilières.

Ce « Zoom sur » expose l'importance d'inscrire la gestion immobilière dans une stratégie patrimoniale bien identifiée, pérenne et en cohérence avec le projet stratégique de l'établissement.

Ainsi, il fait une présentation synthétique de l'action de l'ANAP sur le sujet et notamment des guides « Dynamisation des actifs immobiliers des établissements sanitaires et médico-sociaux », dont il présente les objectifs, la démarche et les modalités de mise en œuvre.

Il permet de découvrir et d'appréhender, en quelques pages, l'intérêt et le bénéfice que les professionnels en charge de la stratégie immobilière, peuvent tirer du guide complet.

Dynamisation des actifs immobiliers des établissements sanitaires et médico-sociaux (août-décembre 2013)

Le patrimoine immobilier des établissements de santé et médico-sociaux est en constante évolution, et certains disposent d'un patrimoine foncier qui n'est plus affecté à la mission de soins. Par ailleurs, ces établissements se trouvent dans une logique de recherche de financements et de limitation des coûts.

Publié dans le cadre du projet d'accompagnement à la valorisation/cession du patrimoine immobilier hospitalier non affecté aux soins, ce guide, en 3 tomes, a pour ambition de permettre aux établissements de santé et médico-sociaux, de valoriser de manière optimale leur patrimoine et le transformer en un levier financier, tout en s'inscrivant dans une stratégie patrimoniale bien identifiée, pérenne et qui s'inscrive dans le projet stratégique de l'établissement.

Des retours d'expériences d'établissements ayant mené leur projet de cession à bien y sont présentés.

Cette publication comprend 3 tomes :

- Tome 1 : Principes généraux
- Tome 2 : Mener une étude de reconversion
- Tome 3 : Annexes juridiques et techniques

En complément de ces publications, l'ANAP propose également une boîte à outils. Elle comprend des exemples de documents administratifs, techniques et juridiques, susceptibles d'être rencontrés lors d'opérations de valorisation/cession.

Autres Guides

Guide de la conception-réalisation de la MIQCP

Ce guide s'inspire de recommandations

- de la MAINH dans le guide conception-réalisation : choix et mise en œuvre,
- des services du ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer dans le guide « Procédure de conception-réalisation destinées aux conducteurs d'opération ».

Cette publication est divisée en cinq chapitres traitant :

- Des modalités de recours à la conception-réalisation, les opérations éligibles ;
- Des textes juridiques encadrant les processus de conception-réalisation ;
- Des opportunités de recours à la conception-réalisation ;
- Des responsabilités et obligations de chacun des acteurs intervenant au cours du processus ;
- Des différentes phases du processus.

Repères méthodologiques en phase programmation

Ce guide des investissements hospitaliers a été publié en 2010 par le Ministère de la Santé et des Sports.

Le document détaille les différentes composantes des phases de maîtrise d'ouvrage et de programmation lors de la réalisation d'opérations immobilières. L'organisation du management de la phase de maîtrise d'ouvrage y est détaillée.

Bâtir le développement durable :

Ce guide présente l'intérêt pour le décideur de raisonner en coût global dans l'élaboration de son projet, ce qui signifie qu'il faut intégrer dans l'étude du projet les bénéfices et les coûts qui seront constatés pendant la période d'exploitation de l'ouvrage, et dans des délais plus ou moins proche de la mise en service du bâtiment. L'étude du projet doit donc se faire avec un horizon temporel lointain.

Cet ouvrage aide le porteur du projet à élaborer une méthodologie d'évaluation de ces coûts (en y intégrant les risques liés à l'estimation) et à les intégrer dans le coût global de l'opération.

Auteurs : Orlando CATARINA et Gérard SEGUIN

Edition : CSTB

Prendre en compte l'exploitation-maintenance dans la conduite d'opération d'investissement de bâtiment :

A travers cette publication, la Direction générale de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction (DHUGC) a souhaité mettre en avant l'importance d'intégrer l'entretien et la maintenance des locaux dès la genèse d'un projet immobilier.

Ce document précise ainsi les enjeux de cette prise en compte des frais d'entretien-maintenance dans la conduite du projet et des actions à mener à ce titre. Il apporte des indications sur l'importance qui est à donner à cette dimension selon les phases du projet.

Conception et rénovation des EHPAD, bonnes pratiques de prévention (INRS, 2012)

A travers ce guide, l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) s'adresse à l'ensemble des acteurs d'une opération immobilière.

L'objectif de cette publication est d'intégrer dès la programmation de l'ouvrage, la prévention des risques professionnels en y développant des bonnes pratiques en termes d'ergonomie des locaux.

Deux niveaux de repères ont été établis :

- A l'échelle globale du bâtiment : circulations au sein du bâtiment, confort thermique et ventilation, éclairage, sol, mobilisation des personnes et interventions ultérieures à prévoir sur l'ouvrage.
- A l'échelle de chaque local constituant un EHPAD

Guide de l'Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage (AMO) : Repères et terminologies :

Ce guide réalisé par l'union des caisses nationales de Sécurité Sociale (UCANSS) pour le compte du Syndicat des programmistes en architecture et en aménagement (SYPA), reprend l'ensemble des terminologies utilisées dans le cadre d'une assistance à la maîtrise d'ouvrage et ce en suivant la chronologie des étapes constitutives d'une AMO.

Unités d'accueil spécialisé Alzheimer : Manuel de conception architecturale, Brigitte CHALINE

Ce guide est destiné aux concepteurs d'unités d'accueil spécialisées. Il propose des solutions architecturales et des exemples concrets.

Guide pour l'appréciation de la qualité des espaces de vie dans les établissements pour personnes âgées

Elaboré par la Direction générale de l'action sociale (DGAS), en collaboration avec le Centre de recherche pour l'intégration des différences dans les espaces de vie (CRIDEV) et le Centre de liaison, d'étude, d'information et de recherche sur les problèmes des personnes âgées (CLEIRPPA), ce guide est destiné aux maîtres d'ouvrage qui souhaitent évaluer la qualité d'usage de leur établissement (EHPA, EHPAD, USLD, petites unités de vie...)

Il se compose de 3 fascicules :

- Démarche et mode d'emploi
- Outil méthodologique
- Propositions d'évolution de la qualité de l'établissement,

et d'un CD-ROM avec tous les éléments des fascicules 2 et 3 nécessaires à la mise en œuvre de la démarche.

Edition : Presses de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, guide payant.

Organiser une consultation de maîtrise d'œuvre (MICQP)

Cet ouvrage, réalisé par la Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques (MIQCP) livre les recommandations, adaptées au contexte réglementaire en vigueur, faites aux équipes de maîtrise d'ouvrages publics afin d'aider le concepteur à faire son choix.

Edition : Editions du Moniteur

Bonnes pratiques architecturales en EHPAD, Conseil général du département de la Gironde

Cet ouvrage se veut une aide à la lecture et à la compréhension des contraintes et recommandations, tant pratiques que réglementaires, qui peuvent intervenir dans le domaine de la conception architecturale des EHPAD.

EPHAD, Référentiel départemental pour la construction et la reconstruction, département d'Ille et Vilaine

Cet ouvrage présente les préalables à l'opération de construction ou de reconstruction, rappelle les normes techniques et architecturales, recommandations et conseils au travers de 26 fiches thématiques et propose des surfaces de référence pour la création d'EHPAD.

Liens éventuels avec d'autres fiches :

- Fiche n°1 : Du projet d'établissement au projet immobilier
- Fiche n°3 : Efficience du projet immobilier
- Fiche n°4 : Les points d'attention lors d'une opération de réhabilitation
- Fiche n°8 : Le mode de dévolution
- Fiche n°10 : Les modes de financement et leur impact sur le compte de résultat

Pour aller plus loin...

- Les publications et outils ANAP sont directement disponibles sur le site de l'agence : <http://www.anap.fr/accueil/>
- Les contrats de partenariat : guide méthodologique : http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/ppp/GuideContratPartenariat.pdf
- Repères méthodologiques en phase de programmation : http://www.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Reperes_methodologiques_en_phase_programmation.pdf
- Prendre en compte l'exploitation maintenance : http://www.effinergie.org/web/images/attach/base_doc/1347/PCEM.pdf.pdf
- Conception et rénovation des EHPAD : www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-6099/ed6099.pdf
- Guide de l'AMO : repères méthodologiques : www.filigrame-programmation.com/.../2012-01-Ucanns-Sypaa.pdf