

RÉFÉRENTIEL

ANALYSE ET PLAUSIBILITÉ DES HYPOTHÈSES ET DES RISQUES D'UN PROJET D'INVESTISSEMENT (PLAUSHYRIS)



Mars 2024

PLAUSHYRIS : ANALYSE ET PLAUSIBILITÉ DES HYPOTHÈSES ET DES RISQUES D'UN PROJET D'INVESTISSEMENT



« Le danger n'est pas ce que l'on ignore, c'est ce que l'on tient pour certain et qui ne l'est pas. »

MARK TWAIN (1835 - 1910)

L'analyse au plan national des projets d'investissement des hôpitaux publics par la DGOS et le COPIL des Investissements se fait depuis 2021 en deux étapes avec l'accompagnement et l'expertise du Conseil Scientifique de l'Investissement en Santé (CSIS).

Si l'étape 1 s'attache à l'analyse de l'offre de soins de territoire, des scénarios immobiliers, et de la faisabilité financière du projet projeté, l'étape 2, quant à elle, décline précisément l'ensemble des hypothèses retenues par l'établissement en termes de projection d'activité, de dimensionnement capacitaire, d'organisation fonctionnelle du projet, de traduction architecturale, et du coût final de l'investissement ainsi que de son plan de financement.

— Un projet d'investissement est structuré en plusieurs axes :

- projection d'activité et capacitaire
- organisation médico-soignante
- transition écologique
- scénario immobilier et trajectoire financière.

Les équipes du CSIS (cf. dépêche APM 28 juillet 2023) mobilisées pour le projet d'un établissement répondent à toutes ces dimensions par l'accompagnement et l'expertise systématique par un médecin DIM, un praticien hospitalier, un directeur des soins, un ingénieur bâtimentaire et un directeur financier.

PLAUSHYRIS 3 OUTILS

- Scoring qualitatif de 40 points dans 6 axes et visualisation de 6 diagrammes
- Qualification des risques de mise en jeu d'un panel de leviers d'action
- Transcription de la plausibilité des hypothèses en trajectoire et stress test de la marge brute

L'ANALYSE DE LA PLAUSIBILITÉ DES HYPOTHÈSES ET DES RISQUES ET ANALYSE DES RISQUES D'UN PROJET D'INVESTISSEMENT

En capitalisant sur l'expérience acquise par l'expertise des projets passés en étape 2 - dont celui du CHU de Grenoble (cf. dépêche APM 13 décembre 2023) - et dans le but d'homogénéiser l'analyse des dossiers, le CSIS a développé une méthode et des outils regroupés dans le référentiel PlausHyRis permettant de visualiser l'ensemble des hypothèses et risques issus des expertises « métier » afin de formuler un avis

sur la soutenabilité globale d'un projet d'investissement au-delà de l'avis purement comptable formulé traditionnellement sur le plan de financement (cf. dépêche APM 20 octobre 2023).

Concrètement chaque expert, à l'issue de l'accompagnement, analyse au regard des référentiels et méthodes la plausibilité des hypothèses et risques associés selon une grille de 40 check-point.

Axe d'analyse	Analyse de la plausibilité des hypothèses						
Activité	Croissance vieillissement	Reprise de taux de fuite par une meilleure attractivité	Plausibilité reprise des parts de marché	Organisation filières de prise en charge (cohérence systémique)	Saturation des plateaux techniques (goulots étrangement)		
Dimensionnement capacitaire	Cible IPDMS	Cible taux d'occupation et rotation	Taux de chirurgie ambulatoire (chirurgie + K)	Vraisemblance de l'évolution de l'ambulatoire médicale	Dimensionnement surfacique (m²/lit)	Modularité infra-annuelle du capacitaire	Adaptabilité du capacitaire à LT
Politique médicale et soignante	La stratégie médicale de l'établissement répond aux besoins des professionnels et de la population	La gouvernance implique les équipes médicales et soignantes dans la conduite du projet d'investissement	La politique de ressources humaines répond aux enjeux du projet médico-soignant	Les coopérations territoriales avec les établissements sanitaires et médico-sociaux sont mises en œuvre et répondent aux	les coopérations avec la médecine de ville sont établies et opérationnelles		
Organisation Médico-soignante	Dimensionnement soignant : l'ETN	L'existence ou non d'une équipe de suppléance	Le dimensionnement médical est défini sur la base d'indicateurs	L'IND 24h	L'existence d'une cellule de gestion des parcours ou équivalent		
Ingénierie bâtiminaire	Cohérence et complétude, pertinence du dossier d'ensemble	Fonctionnalité générale du projet et maintenabilité (exploitation/maintenance)	Surface globale du projet et par secteurs fonctionnels	Coûts d'opération TD C VFE du projet	Planning et phasage de l'opération	Montage juridique envisagé (MOP, CR, CREM, ...)	Organisation de la maîtrise d'ouvrage (capacité à porter le projet)
Responsabilité sociétale environnementale	Risques liés au site et choix d'implantation : inondation, risque sismique, etc...	Risques liés au réchauffement climatique et à la Canicule	Performance du bâti et des installations techniques - maîtrise des dépenses d'Energie	Choix constructifs et matériaux	Solutions de déplacement et mobilité prévues, transports logistiques, flux intérieurs/extérieurs		
Les hypothèses financières	Description détaillée des impacts économiques	Hypothèses macro-budgétaires retenues	Description plans d'actions évolution de la MB hors aide avant projet	Description plans d'actions évolution de la marge liés au projet d'investissement	Cibles des indicateurs fin PGFP : taux d'endettement, CAF nette, Fonds de Roulement	Structuration	Organisation pilotage médico-économique

LA LOGIQUE DES CRITÈRES D'APPRÉCIATION EST UNE ÉCHELLE DE PLAUSIBILITÉ



Appréciation du rationnel présenté par l'établissement selon l'axe d'analyse (organisation projetée, hypothèses d'activité, ratios utilisés, marchés, calendrier)	Déduction d'un risque potentiel (ou pas) lié aux objectifs propres du projet, l'organisation projetée, la dimension économique, [...]
Complètement conforme aux savoirs à date standards habituels ou recommandations (CSIS ou autres)	Pas de risque identifié (propre au projet) (Cotation 3)
Plausibilité très forte des hypothèses retenues	Risque faible (Cotation 2)
Plausibilité partielle des hypothèses retenues ou situation d'écart par rapport aux standards habituels	Risque réel / potentiel (Cotation 1)
Plausibilité faible des hypothèses retenues ou situation d'écart majeur par rapport aux standards habituels	Risque important (Cotation 0)

La cotation de la plausibilité et des risques est issue des réflexions des groupes d'experts qui ont défini des grilles d'analyse ayant vocation à rendre homogène les analyses des dossiers et à s'enrichir progressivement. Ces grilles d'analyse sont en majorité des appréciations qualitatives à adapter à chaque projet.



À titre d'exemple, le médecin DIM analysant les hypothèses prises concernant les cibles de performance de la Durée Moyenne de Séjour pourra mentionner que les cibles d'IPDMS impactant les niveaux d'activité futurs et recettes escomptées ont une plausibilité très élevée avec un risque faible sur la non atteinte des volumes de séjours additionnels d'autant que l'impact en termes de recettes n'est pas significatif dans les projections de recettes futures.

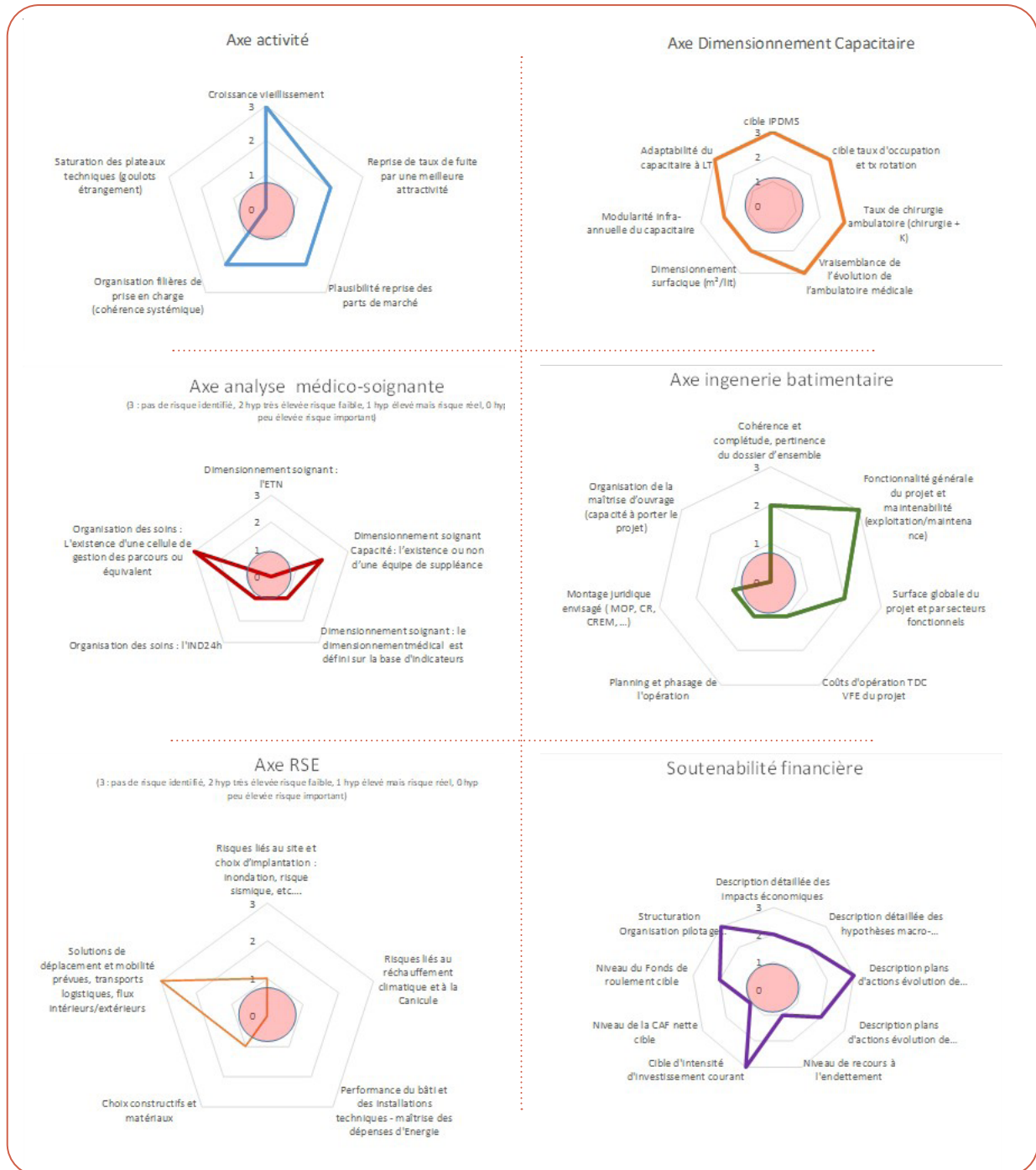
Axe dimensionnement capacitaire	Pas de risque identifié (3)	Plausibilité Très élevée / risque faible (2)	Plausibilité Elevée / risque réel (1)	Plausibilité faible/ risque important (0)
Critères d'appréciation				
cible IPDMS	Cible T0 <1 sans évolution ou réduction de la cible <=1 avec une IPDMS T0 proche de 1	Cible T1 basée sur une amélioration modérée sans impact significatif dans la croissance des recettes	Cible T1 basée sur une forte amélioration de l'IPDMS ayant un impact significatif dans la croissance des recettes mais étayé sur un rationnel et plan d'actions défini	cible T0 >1,x avec une cible en forte réduction de la cible <1 non étayée par un plan d'actions et dont l'impact est significatif dans la croissance des recettes

À l'inverse l'ingénieur bâtimentaire analysant l'évaluation économique du projet d'investissement pourra estimer quant à lui, qu'au regard de documents fournis trop synthétiques avec des incohérences de prix, un risque important de réévaluation du dossier d'investissement est très vraisemblablement à prévoir.

Projet d'investissement	Pas de risque identifié (3)	Plausibilité Très élevée / risque faible (2)	Plausibilité Elevée / risque réel (1)	Plausibilité faible/ risque important (0)
Critères d'appréciation				
Coûts d'opération TDC VFE du projet	Un tableau présente de manière claire et transparente tous les choix qui construisent le TDC VFE. Les ratios €HT travaux par secteurs, les charges de prestations, les provisions pour aléas et tolérance et les hypothèses de provision pour actualisation et révision sont cohérents.	Un tableau de synthèse présente la construction du TDC VF mais de certaines hypothèses qui y figurent sont discutables ou inadaptées.	Un tableau de synthèse présente la construction du TDC VF mais de nombreuses hypothèses qui y figurent sont discutables ou inadaptées.	Aucun tableau précis présentant l'ensemble des postes du TDC VFE n'est joint au dossier. Les hypothèses de construction du prix sont incohérentes par excès de confiance ou de précaution



Les représentations graphiques (Kiviats) des expertises [obtenues automatiquement après cotation dans un tableur Excel] permettent de synthétiser les appréciations des experts développées dans le rapport remis au COPIL CNIS sur la base de 40 focus distincts.



DE L'ANALYSE GLOBALE DES RISQUES À L'APPRÉCIATION DE LA SOUTENABILITÉ FINANCIÈRE DU PROJET

L'appréciation de la soutenabilité financière reste au cœur de l'analyse ce qui conduit beaucoup de dossier à recourir à l'endettement avec des taux d'endettement fréquemment au-dessus de 50% (pour un seuil réglementaire rappelons-le de 30%).

Le remboursement de la charge de la dette future repose sur une croissance escomptée de la marge brute qui s'appuie sur des plans d'actions proposés par l'établissement.

L'incertitude des projections est d'autant plus importante que les prévisions s'étalent sur des périodes longues allant jusqu'à 10 voire 15 ans.

En parallèle de la consolidation des prévisions d'activité, de la validation du dimensionnement capacitaire, de la déclinaison du projet médico-soignant et architectural, le CSIS met à disposition de l'établissement un fichier lui permettant d'expliquer les hypothèses de chaque action impactant l'évolution de la marge brute pour apprécier : le rationnel, les difficultés de mise en œuvre, les modalités de gestion de projet, les indicateurs de suivi le projet, les impacts annuels par nature de recettes et de charges sur la marge brute.

Les plans d'actions s'articulent sur des actions indépendantes du projet d'investissement autour de :

- la reprise de l'activité au niveau d'avant crise sanitaire basée
- une politique d'attractivité et fidélisation des personnels
- des optimisations ciblées de certains services de soins avec un travail sur l'IPDMS et les taux d'occupation, des actions sur la maîtrise des prescriptions

Mais Les plans d'actions s'articulent aussi sur des effets attendus du projet d'investissement par :

- l'optimisation de toutes les organisations impactées (soins, logistiques, administratives) et des conséquences des éventuelles évolutions capacitaires validées au regard des besoins du territoire de santé.



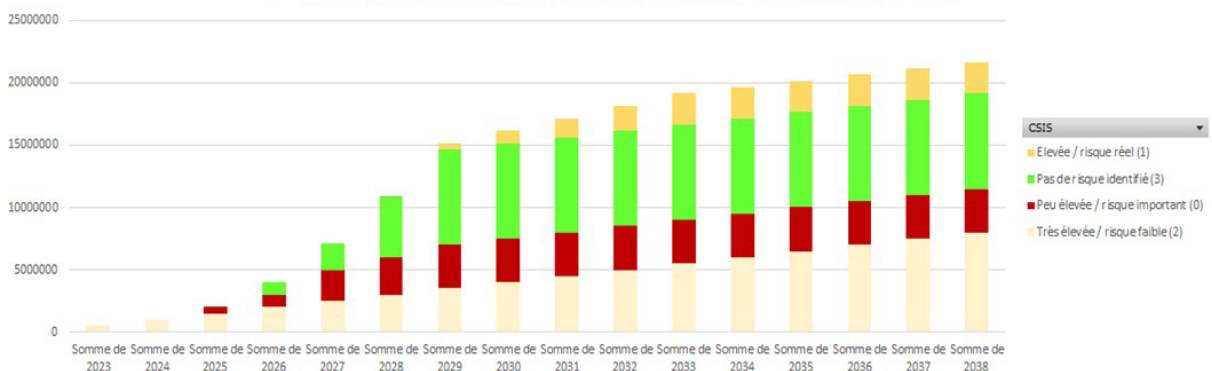
LE FICHER MIS À DISPOSITION PERMET LA SAISIE DE 24 ACTIONS. UN EXEMPLE :

Intitulé de l'action EXEMPLE 1 : intitulé : regroupement et développement des activités ambulatoires						
Date de création	01/02/2023	Criticité	Action sensible gouvernance ou techniquement complexe			
Date de dernière modification	23/01/2025	Maturité	Action en cours non finalisée			
Classement	Plan Performance efficacité avant projet invest	Chiffrage	Première évaluation à confirmer			
		CSIS - Cotation plausibilité hypothèse	Très élevée / risque faible (2)			
Présentation de l'action						
Situation actuelle	Sur le périmètre du projet, existant-> objectifs => exemples activités ambulatoires dispersées dans l'hôpital (cette dispersion n'est pas nécessairement en lien avec la localisation de l'hospitalisation conventionnelle du service). Principe de regroupement sur un plateau ambulatoire médico-chirurgical avec une organisation dédiée [...]	Situation T0 de l'action : Activité/charges/ Recettes T				
		Charges (I)				
		Recettes (I)				
		Séjours				
		ETPR PNM				
		ETPR PM				
Descriptif de l'action	Explication de la prévision de mise en œuvre en lien avec le projet	Responsable action	Date de mise en œuvre de l'action			
		(fonctions)				
		Equipes Mobilisées : fonctions dans les services / dir				
Détails plan d'actions	Description plan d'action	Périmètre (ES vs ES)	Pilotes	Calendrier		
	sous action 1					
	sous action 2					
	sous action 3					
	sous action 4					
	sous action 5					
Calendrier	Année de mise en œuvre de l'action 2032 exemple		Date début	Date de fin		
troplanning sous action	*****					

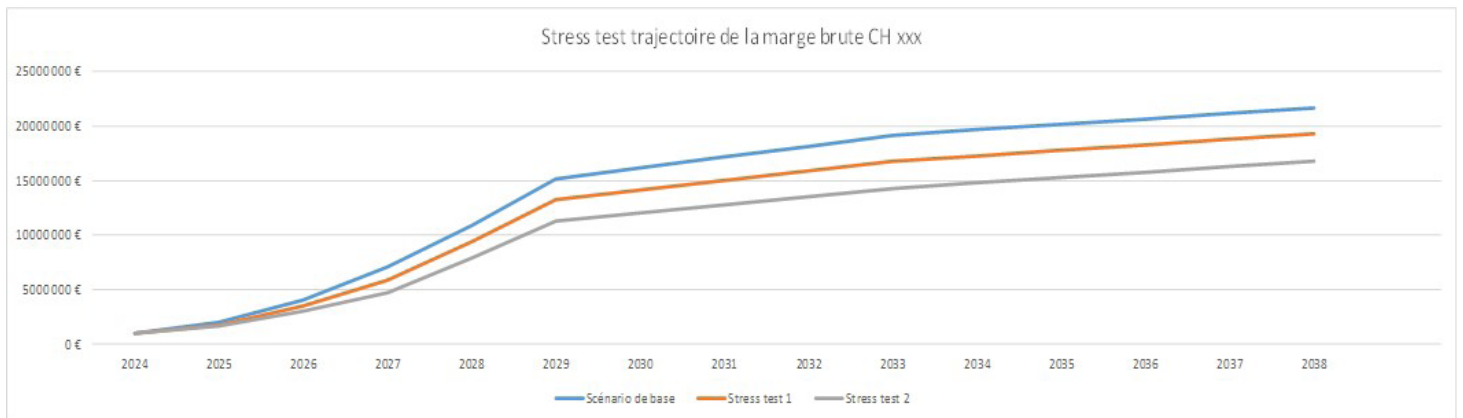
Indicateurs de suivis	intitulé indicateur	Situation T0 (elaboration action)	situation N-1	situation N	cible mise en œuvre de l'action (année)	Commentaires
	exemple nombre de séjours					
	taux de rotation					

Dans la même logique que l'appréciation de la plausibilité des hypothèses et déduction d'un niveau de risque, chaque action fait l'objet d'une cotation par le groupe des experts accompagnant le projet. Cette analyse collective permet de formuler un avis sur les risques potentiels de réalisation partielle de certaines actions sur la trajectoire d'évolution de la marge brute et de fait sur la capacité de l'établissement à supporter réellement le poids de la charge de la dette future avec visualisation automatisée des impacts sur la trajectoire financière.

Analyse de la plausibilité des hypothèses et risques trajectoire de la marge brute CH xxx



L'outil permet de formuler plusieurs scénarios de trajectoire de marge brute en fonction de risques potentiels. C'est sur cette base que l'établissement sera amené à produire plusieurs scénarios de PGFP complémentaires croisant des ré-évaluations éventuelles du coût du projet d'investissement et de réalisations partielles des plans d'actions autour de la marge brute afin d'en mesurer l'impact sur les indicateurs financiers tels que la CAF nette, l'indépendance financière, le fonds de roulement.



À travers cette méthode, le CSIS propose une approche nouvelle et opérationnelle par les risques. Si les projections économiques à long terme sont par essence incertaines nul ne peut appréhender l'évolution de l'économie et ses impacts sur la santé, ni des réformes de financement sur les établissements de santé. La démarche PlausHyris permet d'échanger avec l'établissement et son ARS sur ses propres hypothèses, de sécuriser les projections, d'envisager de nouveaux phasages des opérations et enfin d'éclairer les prises de décision en toute connaissance de cause au regard des savoirs actuels.





**MINISTÈRE
DU TRAVAIL
DE LA SANTÉ
ET DES SOLIDARITÉS**

*Liberté
Égalité
Fraternité*