

Christian Elsener

PricewaterhouseCoopers AG

Directeur

Corporate Finance/Real Estate

4e conférence de la communauté d'achat HSK du 27 août 2015

www.pwc.ch

Investissements à l'hôpital: le rôle des bâtiments hospitaliers

Congrès HSK 2015

27 août 2015



pwc

Programme

	Page	
1	Caractéristiques des bâtiments hospitaliers	1
2	Nécessité d'investir	3
3	Tendances	8
4	Les choix que nous faisons aujourd'hui dessineront le monde de demain.*	11
5	Réflexion sur les risques	17
6	Nos services pour vos biens immobiliers	22

Caractéristique des bâtiments hospitaliers

1

Rôle des bâtiments hospitaliers

Carte de visite/Corporate Identity
(p. ex. la tour des lits de l'hôpital de l'Île)

Structure spatiale: typologie du bâtiment

Bâtiment spécial hautement complexe

Fonction de support pour l'activité primaire

Ensemble de coûts fixes

Actif immobilisé

Intensité en capital selon le modèle d'achat

Investissement comme thème politique
(CUI, achats publics, urbanisme)

Facteur de production sous curatelle de l'hôpital



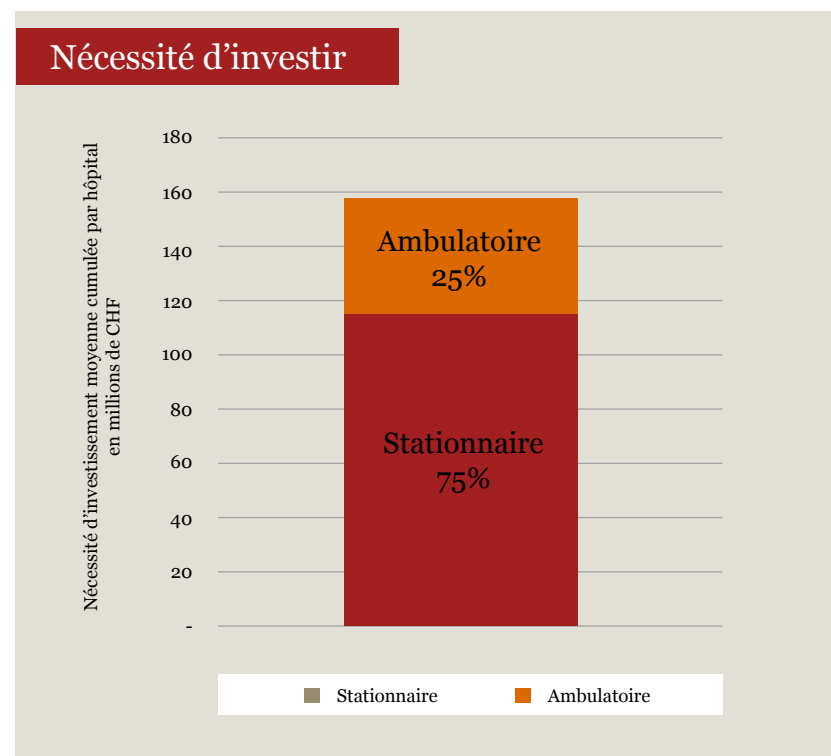
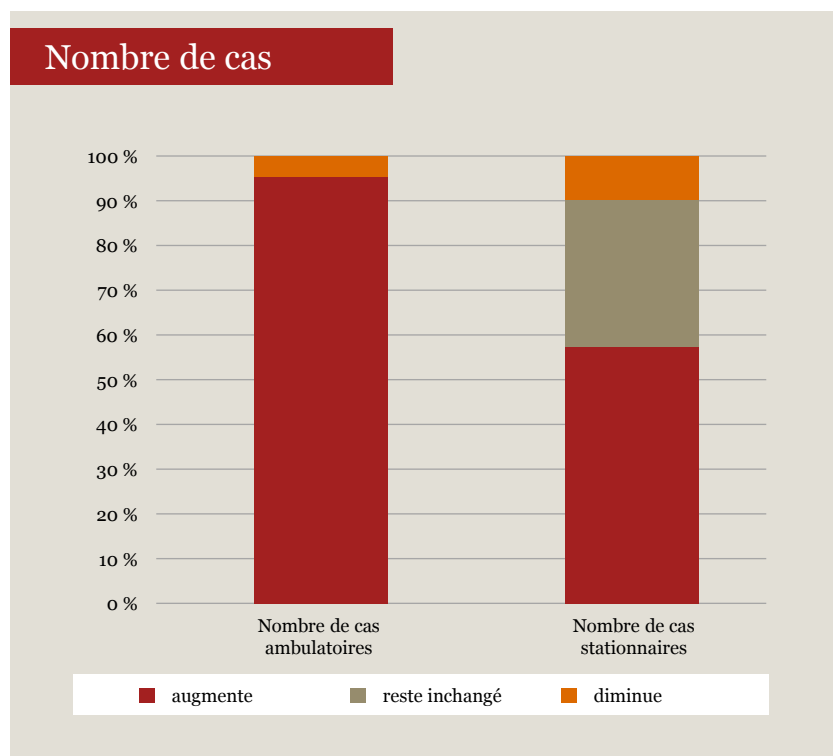
Nécessité d'investir

2

Motifs d'investissement dans les bâtiments hospitaliers

1. Retard technique à combler (la maison tombe en ruine, pas assez de temps, coûts d'exploitation élevés)
2. Montrer l'exemple: l'hôpital doit survivre
3. Concurrence/prestige: positionnement de l'hôpital grâce à son infrastructure
4. Incitations à la croissance → Nécessité accrue en infrastructure
5. Augmentation de l'attrait
 - War for talents (manque de personnel compétent)
 - Acquérir de nouveaux patients
6. Retard à combler, justifié d'un point de vue psychologique («droit»)
7. Le nouveau modèle commercial définit la nouvelle infrastructure

Nécessité d'investir toujours aussi élevée: CHF 158 millions par hôpital/clinique?*

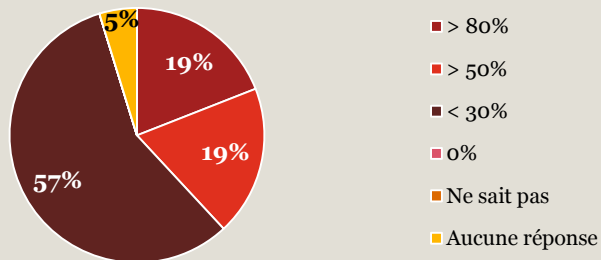


Réserve: aucune indication de surface en guise de référence!

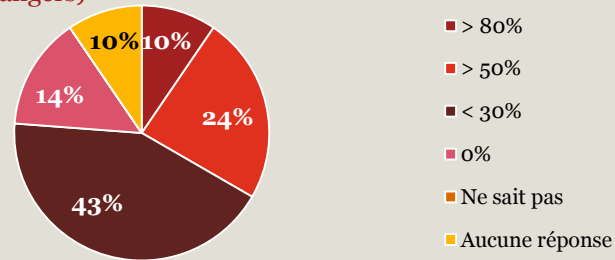
* Source: enquête auprès des CEO 2015, PwC Suisse

Comment les hôpitaux souhaitent-ils effectuer le financement?

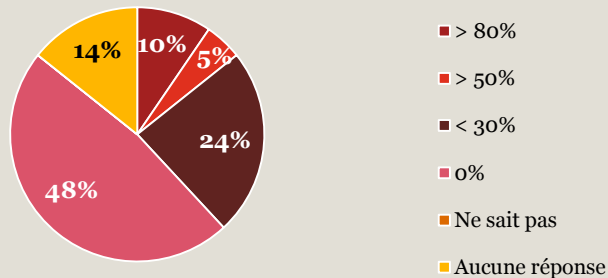
Graphique 6:
financement planifié à l'aide du propre cash-flow



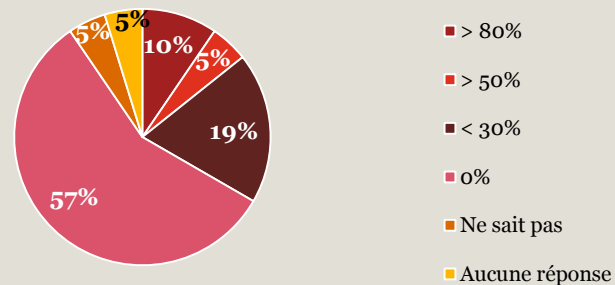
Graphique 7:
financement planifié à l'aide des banques (fonds étrangers)



Graphique 8:
financement planifié à l'aide du marché des capitaux



Graphique 9:
financement planifié à l'aide des fonds publics



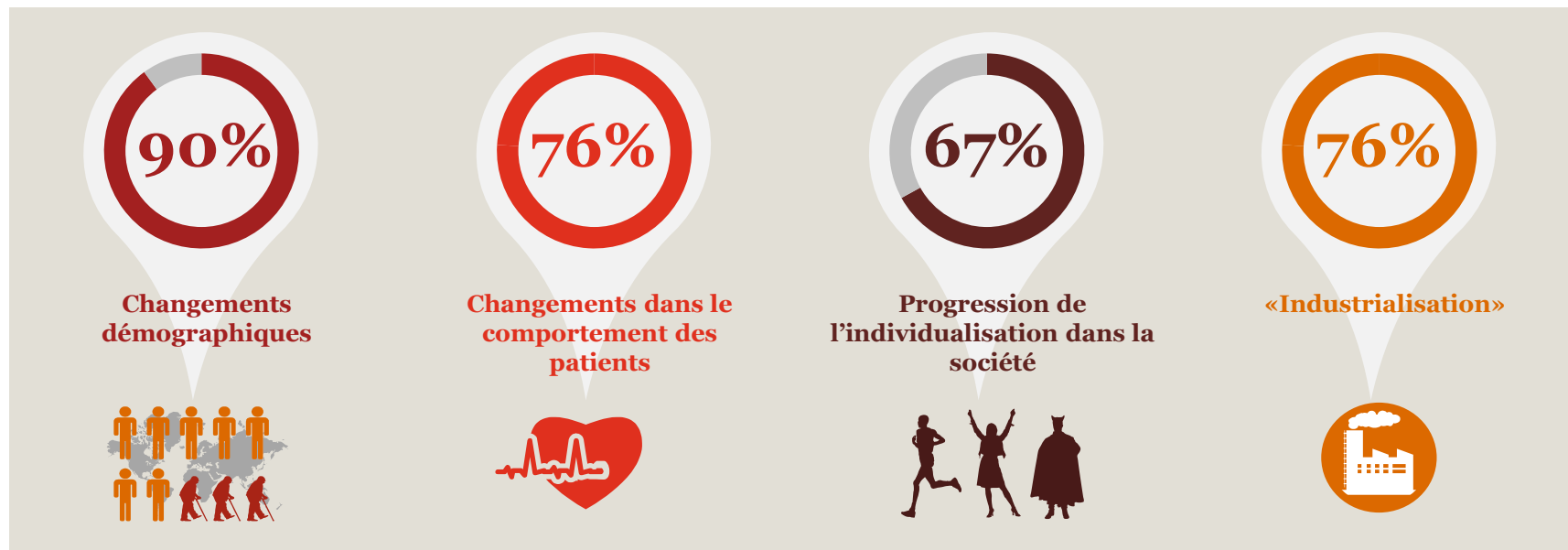
Les bâtiments hospitaliers engendrent des investissements élevés, mais ...

1. Les frais d'exploitations grèvent le budget (80% LCC)! Y a-t-il de la concurrence dans le cadre de l'acquisition?
2. La rentabilité des investissements se montre durant la phase d'exploitation: la qualité du projet est-elle évaluée?
3. Personne ne refuse des coûts de capitaux moindres avec une garantie à long terme: protègent-ils le système de santé contre la surcapacité?
4. Un contrôle rigoureux dès le début de la planification permet d'éviter les mauvaises surprises: comment le contrôle se présente-t-il?
5. La communication est essentielle → Attentes!
6. «Un petit peu plus, c'est possible?» La malédiction du premier résultat: deuxième avis?

Tendances

3

Thème central: le patient et l'exploitation efficace



Question 2: Quelle sera l'importance des tendances suivantes des dix prochaines années pour le marché hospitalier?

a) Présence croissante de la technologie

b) Progression de l'individualisation dans la société

c) Changements démographiques

d) Changements dans le comportement des patients

e) Consolidation du marché hospitalier

f) Décalage de stationnaire à ambulatoire

g) Nouvelles entreprises dans le système de santé

h) Industrialisation

i) Libéralisation du système de santé

Enquête auprès des CEO 2015: 7 constatations importantes



1. Individualisation et «le patient d'abord!»



2. La baisse des prix exige une hausse des cas.



3. La nécessité d'investir préoccupe beaucoup les hôpitaux.



4. Le diagnostic confirme le manque de personnel.



5. Vers l'hôpital numérique



6. Les hôpitaux autonomes deviennent un modèle dépassé.



7. Nouveaux exploitants d'hôpitaux et offres extérieures à ce secteur

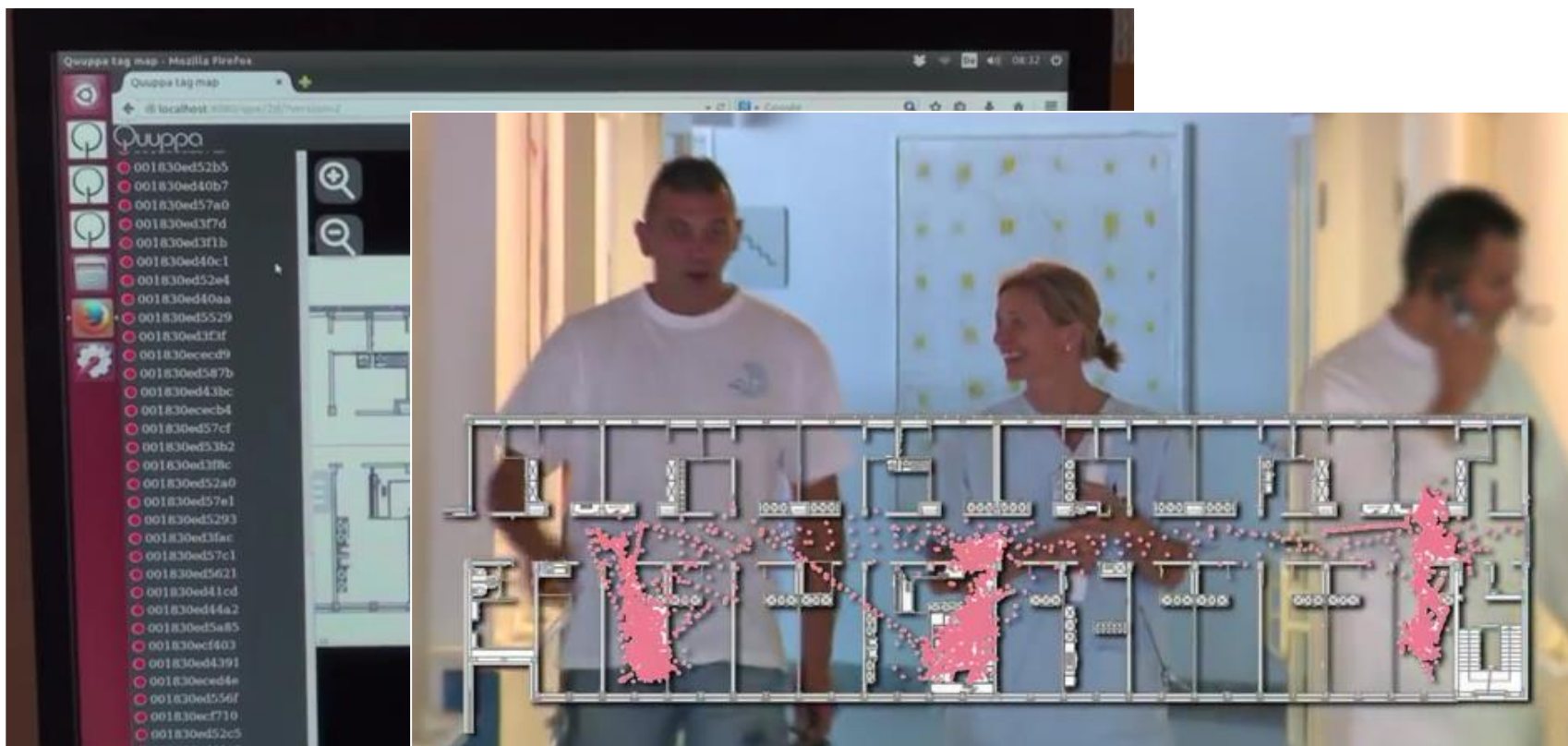
*Les choix que nous faisons
aujourd'hui dessineront le monde de
demain.**

* Marie von Ebner-Eschenbach (1830–1916)

4

Bonne compréhension de la situation actuelle

Bluetrack: mettre l'efficacité en lumière



Plus d'informations: [youtube bluetrack PwC](#)

Eclaircissement de la stratégie

Fil rouge

pour un processus stratégique pragmatique et axé sur les objectifs

Instrument

conçu pour l'obtention de résultats fondés pour une orientation stratégique de l'organisation sur le long terme

Description

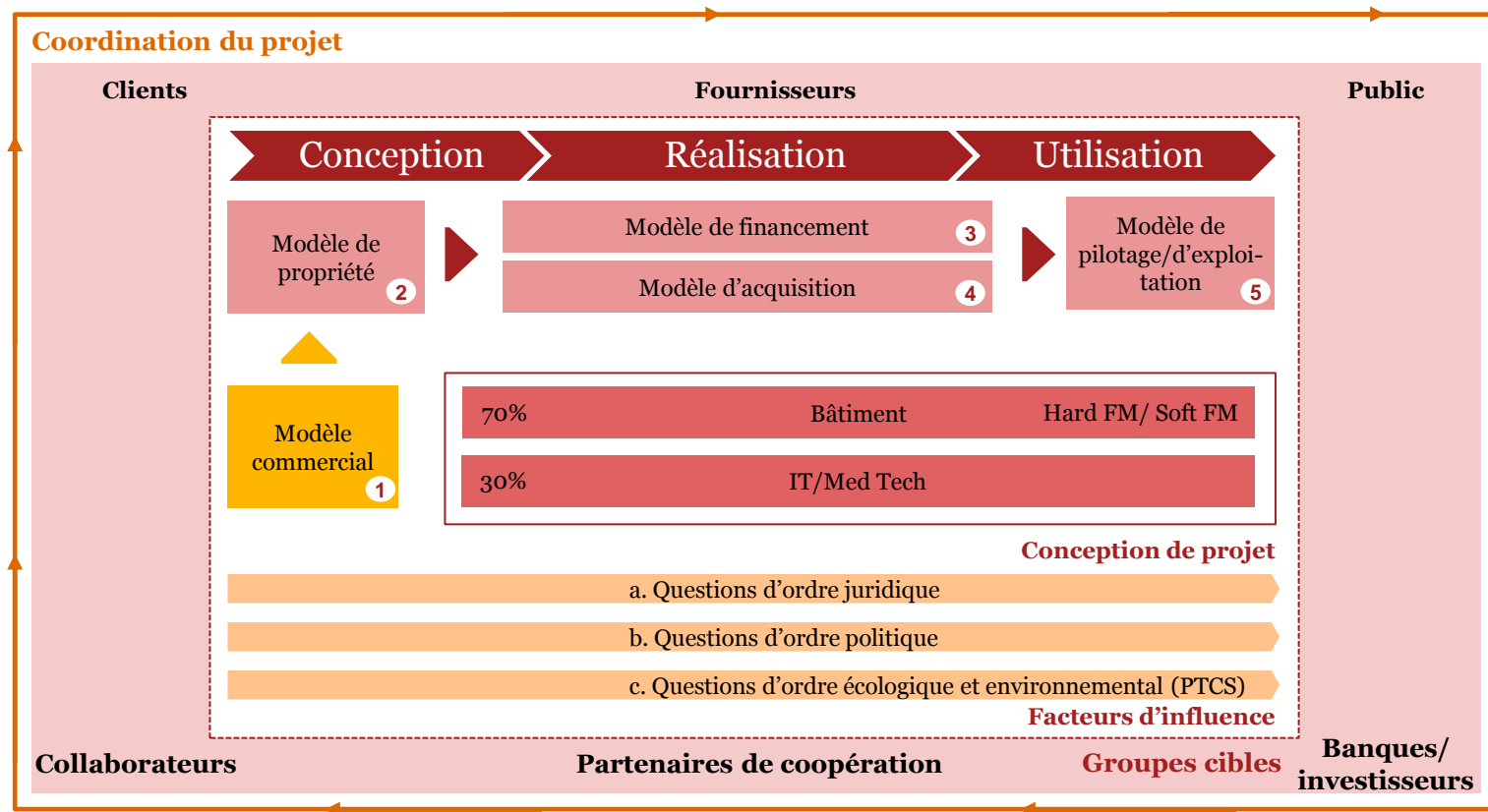
de chaque étape du processus et des méthodes adéquates

Exemples

de questions, de cas pratiques et de références



Planification intégrée à l'aide d'une feuille de route



Simulation: un regard vers l'avenir



Répercussions sur les projets d'investissement



«Question de principe» concernant la chambre à un lit

Ambulatoire au lieu de stationnaire

Accent sur les coûts du cycle de vie au lieu de simples coûts d'investissement et de capital!

La disposition spatiale doit correspondre à la (nouvelle) offre.

Effets de synergie issus des coopérations

Flexibilité pour la technique médicale/IT

Séparation rigoureuse du stationnaire de l'ambulatoire

Insécurité: élaboration des conditions-cadre/d'un système d'incitation

Réflexion sur les risques

5

Un regard vers l'avenir



Quels hôpitaux gardent leur importance dans le système?

Dans dix ans, nos offres correspondront-elles encore à l'évolution rapide du domaine médico-technique et des besoins des patients?

Les hôpitaux investisseurs trouvent-ils des standards communs?

Les capitaux pas chers favorisent les surcapacités (course à l'aménagement, risque d'investissement): l'économicité est-elle mise en danger?

Suite à la course à l'aménagement, existe-t-il une offre excédentaire?

La première reconversion débute-t-elle dès le premier jour après l'ouverture?

Extension plutôt que consolidation?

Le marché des capitaux en soi n'aura aucun effet régulateur!

Qu'est-ce que cela signifie pour les bâtiments hospitaliers?

Promotion de l'image de la marque grâce à l'infrastructure et à l'espace pour l'individualisation

Infrastructure en guise de plate-forme pour un bon service

Standardisation et hausse de l'exploitation exigées

Augmentation de l'efficacité avec un minimum de personnel

Transformation numérique qui engendre de nouveaux modèles commerciaux

Prestations de service en dehors du site hospitalier (patient off-site) nécessitant plus de surface sur le site hospitalier

Le principe du locataire unique n'est plus d'actualité sur le site hospitalier.

Quelle est le meilleur outil organisationnel dans les bâtiments hospitaliers?



10 Recommendations

1. Modèle commercial avant le modèle en plâtre → Développement entrepreneurial!
2. Stratégie, bluetrack et feuille de route ***avant*** le début de la planification
3. Simulation comme base pour l'offre architecturale
4. Ne prévoir aucune installation qui requiert beaucoup de personnel → Efficacité!
5. Des coûts de financement bas ne constituent pas une carte blanche pour investir.
6. Choisir le modèle d'acquisition idéal
7. Evaluation des projets d'investissement du point de vue de l'exploitation?
8. Prototypes communs? – Plate-forme commune d'acquisition?
9. Constituer des espaces de prise en charge, puis investir de manière coordonnée
10. Saisir la fenêtre d'opportunité! Nouvelles opportunités, nouvelles perspectives!

A propos de l'intervenant

Christian Elsener
Directeur – Corporate Finance/Real Estate

pwc

PricewaterhouseCoopers AG
Bahnhofplatz 10
3001 Berne

Téléphone: +41 58 792 77 57
Portable: +41 79 746 55 86
E-mail: christian.elsener@ch.pwc.com



Christian Elsener, ingénieur civil diplômé ETH et ingénieur en économie diplômé UTS, est responsable du secteur consacré au système de santé chez PwC Deals. Il dirige le domaine spécialisé Conseil en immobilier, qui comprend les prestations de service Real Estate Management et Strategy, Investment et Finance, property + site development ainsi que data + reporting. Il est expert en matière de gestion des infrastructures et de l'immobilier, spécialisé dans le secteur public. Dans le cadre de son détachement de courte durée en 2011 au Canada et aux Etats-Unis, il a découvert l'évolution de la construction hospitalière en Amérique du Nord. Christian Elsener se consacre depuis des années au thème de l'immobilier hospitalier. Il est membre du réseau d'experts interdisciplinaire Healthcare et du Public Sector Leadership Team de PwC Suisse ainsi que délégué PwC du réseau international d'experts Healthcare. Il publie régulièrement des articles spécialisés au sujet de l'immobilier hospitalier et est l'auteur principal des études de PwC «Immeubles hospitaliers – besoin accru d'investissement, financement incertain» (2010) et «Immobilier hospitalier: des perspectives nouvelles et des opportunités à saisir» (2013) et de l'enquête auprès des CEO dans le système de santé suisse (2015).