

## Cahier des charges techniques particulières (CCTP)

### Article 1 : Objet du marché

Le Centre Hospitalier de Lavaur souhaite, mettre en œuvre un processus d'accompagnement externe sur la performance médico-économique de son offre de soins.

Cette démarche s'inscrit dans un contexte d'une situation financière dégradée, obérant les capacités d'investissement de la structure et alors que l'activité d'hospitalisation traditionnelle n'a pas retrouvé son niveau d'avant COVID.

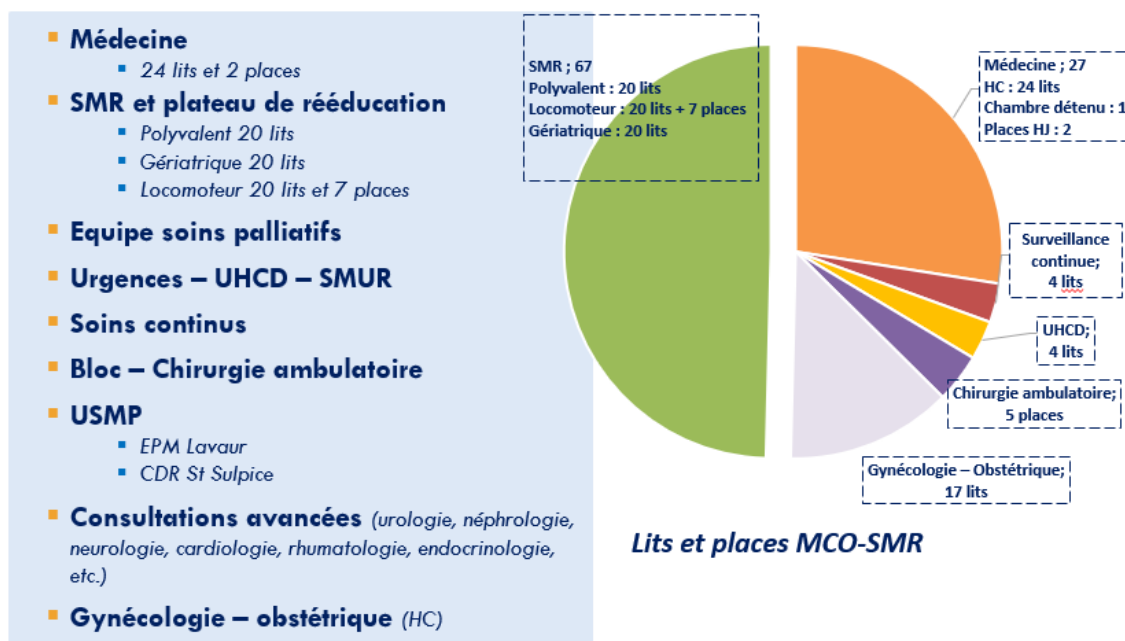
Le présent cahier des charges techniques particulières a pour objet de retenir un cabinet en vue de réaliser une étude de performance médico-économique de son offre de soins tant en termes de parcours que de capacitaire et de son inscription dans l'offre de soins sur le territoire de santé.

### Article 2 : Présentation du Centre Hospitalier de Lavaur

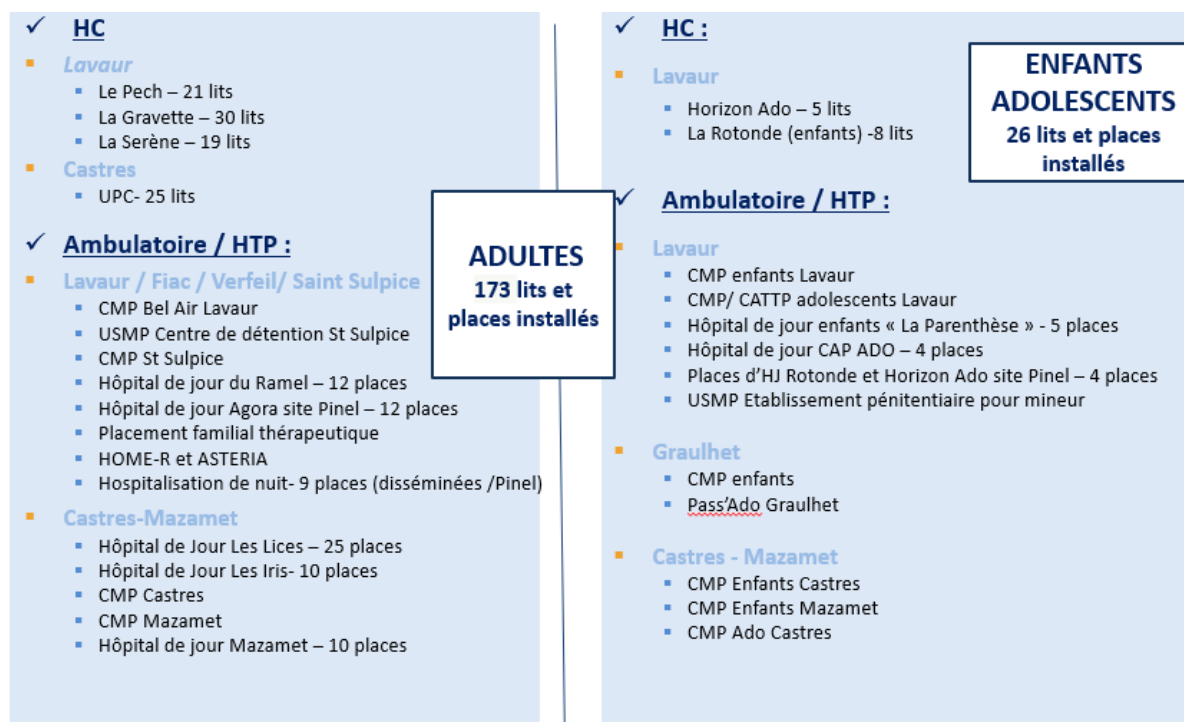
Le Centre Hospitalier de Lavaur est un établissement public de santé. Au sein du GHT Haute Garonne Tarn Ouest, et en direction commune avec le CHU de Toulouse, il assure sa mission de soins sur le territoire du Tarn Ouest, bassin de recrutement ramassé d'environ 80 000 habitants (pour la partie MCO).

Le Centre Hospitalier assure les activités suivantes :

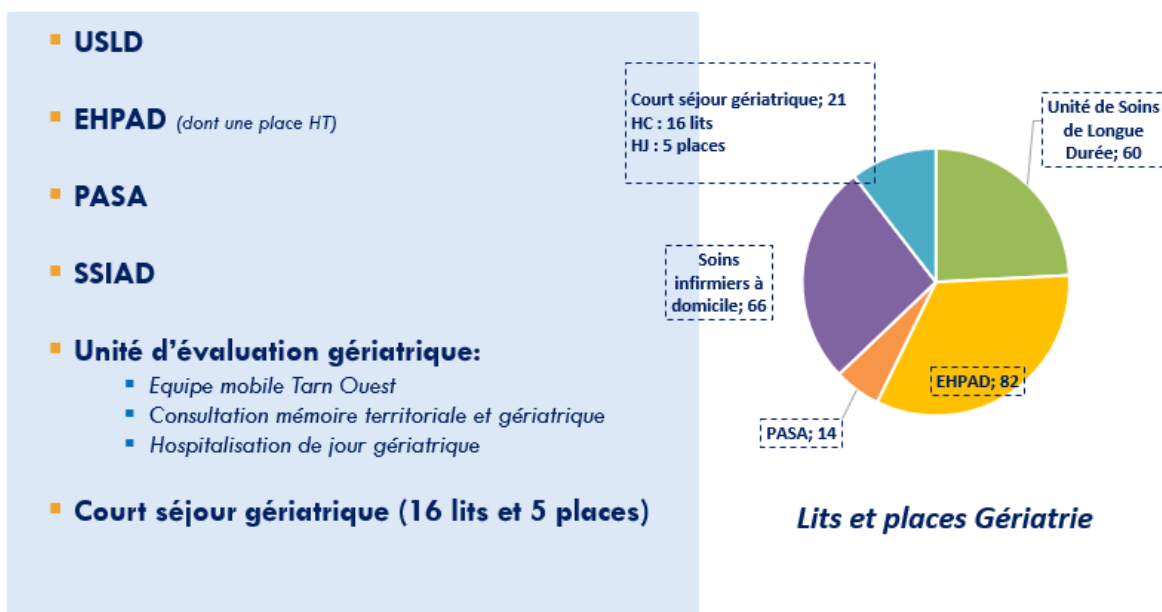
#### Pôle MCO-SMR :



## Pôle de Psychiatrie :



## Pôle de Gériatrie :



## Pôle Médico-technique :

- Laboratoire (sous la direction du CHU de Toulouse)
- Plateau d'imagerie médicale :
  - Ostéodensitométrie
  - Echographie
  - Radiologie conventionnelle
  - Mammographie

- Scanner
  - IRM en projet (installation prévisionnelle avant 2027)
- Pharmacie à usage interne
  - PDA
  - Conciliation
  - Rétrocession
- EOH (Equipe opérationnelle d'hygiène hospitalière)
- DIM (Département de l'Information Médicale)
- Transport patients (brancardage et ambulances CHL)

Il est implanté sur 16 sites géographiques à travers le sud du département du Tarn (Lavaur, Saint Sulpice, Graulhet, Castres, Mazamet, Fiac, Le Ramel). Les différents services offerts par le CH de Lavar sont consultables sur le site internet de l'établissement à l'adresse suivante : <https://ch-lavar.fr/>

Les chiffres clés pour l'année 2023 :

- Nombre de journées d'hospitalisation : 35 592
- Nombre d'entrées : 8 783
- Nombre de consultations externes (dont urgences) : 41 385
- Nombre de consultations avancées du CHU de Toulouse sur Lavar : 6 432
- Nombre de passages aux urgences : 14 565
- Nombre d'interventions SMUR : 702
- Nombre d'accouchement : 772

#### Certification

En octobre 2024, le CH de Lavar a été certifié sous conditions par la HAS. La nouvelle visite aura lieu fin d'année 2025. Les actions prioritaires pointées par la HAS sont :

- L'hospitalisation de mineurs en service de psychiatrie adultes
- Le déploiement du Dossier Patient Informatisé (DPI)
- Le médicament à risque
- La culture qualité et sécurité des soins (EPP, revues de pertinence, évènement indésirable...)

#### Situation financière

Pour l'année 2023, le total des charges de fonctionnement est de 83 351 430€. Le déficit 2023 atteint 12% du budget.

#### Les ressources humaines

Le Centre Hospitalier de Lavar emploie 880 agents :

- **64** praticiens
- Plus de **62** praticiens intervenants du CHU de Toulouse
- **285** personnels infirmiers
- **274** AS et ASH
- **23** sages-femmes
- **189** personnels administratifs et techniques

- **25** personnels médico technique : manipulateurs radiologie, techniciens laboratoire, préparateurs pharmacie

#### Les organes de gouvernance

Le Centre Hospitalier de Lavaur est en direction commune avec le CHU de Toulouse depuis 2017. La direction déléguée d'établissement, est assurée par Monsieur BURNIER.

#### L'organisation administrative de l'établissement

L'organigramme des Directions Fonctionnelles et des Pôles : cf. annexe 1.

Au-delà du directeur délégué de l'établissement, M. Antoine BURNIER, la Chargée des affaires générales, Mme Lucie TACHIER, est le contact privilégié dans le cadre de cette mission.

### **Article 3 : Prestations attendues**

Ci-après est décrite la prestation à laquelle le candidat devra répondre.

Le marché est **composé d'un marché ordinaire et d'une partie à bons de commandes**.

Le candidat indiquera dans son offre le délai d'exécution de chaque étape.

Dans son mémoire, le candidat communiquera les interlocuteurs choisis et dédiés à chacune des étapes de la mission. La description des profils sera détaillée dans son offre (de type CV ou expériences réalisées en lien avec la mission).

#### Périmètre :

Le périmètre de la prestation comprend :

- Les services de soins : MCO, SMR, Urgences, Psychiatrie
- Et les services médico-techniques suivants : Imagerie, DIM, Pharmacie

NB : une étude ANAP a été réalisée fin 2023 sur le Bloc Opératoire. Les résultats de cette étude seront mis à disposition du Titulaire pour compléter son analyse.

## 1. Marché ordinaire : Diagnostic et Plan d'actions

### ***Etape 1 : Diagnostic médico économique***

Dans un premier temps, le titulaire réalisera un diagnostic de la performance de l'établissement sur ses activités de soins suivant trois axes : patient, processus, ressources humaines ; tout en s'appuyant sur l'analyse financière des exercices 2019-2024 que le CH Laval mettra à disposition du Titulaire en début de prestation.

Cette analyse aura pour objectif d'examiner la dynamique de l'établissement en observant l'ensemble des indicateurs sur trois années au minimum. La prise en compte des indicateurs dans leur ensemble garantira la pertinence de l'analyse. Cette analyse devra également se baser sur des rencontres avec les Responsables médicaux de services et Chefs de Pôles.

Le diagnostic devra obligatoirement répondre aux critères suivants :

- Le diagnostic devra présenter des données analysées tenant compte du contexte territorial, institutionnel, réglementaire, financier et organisationnel de l'établissement.
- Il devra également revêtir une dimension prospective

Cette phase comportera obligatoirement :

- Un diagnostic stratégique et organisationnel visant notamment à évaluer le positionnement et le niveau d'activité par discipline, l'optimisation de l'organisation de l'établissement (Matériels médicaux et non médicaux, capacitaire, ...). Par ailleurs, le prestataire devra, avant toute préconisation ou recherche de pistes d'amélioration, conforter, ou questionner, sur la base d'indicateurs pertinents, le positionnement stratégique de l'établissement. Il s'agira donc de situer l'établissement dans l'offre territoriale de soins, son environnement, son activité et ses parts de marchés par rapport aux autres établissements de santé publics et privés.
- Une projection sur les axes de développement d'activité au regard de l'offre de soins en place et des besoins de santé du territoire/bassin de population.
- Un état des lieux « performanciel » visant à comparer le CH de Laval aux établissements les plus semblables de sa catégorie sur l'ensemble des activités. L'établissement attend des préconisations, assortis d'indicateurs chiffrés.
- Une analyse de l'exhaustivité et de la qualité du codage DIM. Pour cela, il sera attendu une étude du codage sur un nombre défini de dossiers (spécialités à déterminer en fonction de l'analyse de l'activité) afin d'analyser l'exactitude de ce dernier et la bonne valorisation des actes et des séjours.

Le Titulaire proposera des pistes d'optimisation du codage par l'élaboration d'un plan global qui devra s'appuyer sur les éléments suivants :

- Proposition d'axes/actions de formation continue du personnel du DIM
- Procédures de codage
- Outils numériques

- Modalités de collaboration entre les équipes de codage et cliniques (revues conjointes)
- Formalisation d'audits internes réguliers avec calendriers prévisionnels
- Suivi des indicateurs de performance du DIM

**Livrable :** Le prestataire identifiera les marges de manœuvre, les forces et faiblesses du CH de Laval, ainsi que les opportunités et risques qui se présentent à lui. Il est attendu un rapport synthétique et un second détaillé comprenant les 3 points mentionnés ci-dessus (diagnostic stratégique, état des lieux performantiel et analyse du codage DIM).

### ***Etape 2 : Plan d'actions opérationnel***

Sur les bases de ce diagnostic médico-économique, le Titulaire proposera un plan d'actions opérationnel proposant :

- Des stratégies de développement ou d'adaptation de l'offre de soins à court et moyen terme en synergie avec le CHU de Toulouse et les autres acteurs du territoire tarnais (ville et hôpital), Pour chaque stratégie proposée, les avantages et inconvénients devront être présentés et une étude médico-économique devra être réalisée.
- Des pistes chiffrées d'amélioration de la performance (qualité et efficience) avec une proposition de calendrier de mise en œuvre,

Il est attendu une cohérence des actions avec les besoins de santé de la population, les partenariats possibles sur le territoire, la démographie médicale et les contraintes inhérentes au CH de Laval.

Chaque fiche action constituant le plan d'actions opérationnel proposé par le prestataire devra avoir fait l'objet préalablement à sa rédaction, d'une concertation en présentiel avec les acteurs médicaux concernés tant dans la compréhension des enjeux de transformation que dans les mesures correctives à mettre en œuvre. Le Titulaire devra pouvoir fournir au CH Laval les éléments de preuve relatifs aux dialogues menés avec le corps médical lors de la construction de chaque fiche action (compte-rendu de réunion, etc).

Le Titulaire veillera, tout au long de la construction du plan d'actions opérationnel, à entretenir un dialogue soutenu avec les équipes médicales et d'encadrement concernées afin de recueillir l'adhésion de ceux-ci aux solutions opérationnelles proposées.

Les fiches actions proposées devront systématiquement inclure des mesures d'accompagnement au changement afin de permettre leur appropriation ainsi que leur mise en place effective.

**Livrable :** Il est attendu un rapport synthétique et un second détaillé comprenant l'exhaustivité de l'analyse ainsi que le plan d'actions opérationnel défini.

Le livrable final comprend :

- La formalisation des fiches actions comprenant notamment un objectif, un calendrier, des indicateurs et un responsable
- La proposition des modalités de mise en œuvre et de suivi du plan d'actions opérationnel (modalités d'accompagnement au changement, gouvernance de projet, comitologie, ...)
- L'échelonnement des étapes
- La création du calendrier définitif du plan d'actions opérationnel établi en partenariat avec la direction du CH de Laval

***Echéances et rendus obligatoires :***

Le Titulaire indiquera dans son offre un calendrier de la mission avec une date de fin de chaque jalon (point d'étape).

Il est demandé au Titulaire de présenter le bilan du diagnostic médico économique, Partie 1 du marché ordinaire, à remettre sous **45 jours maximum à compter de la date de notification**.

Il est attendu le livrable de la Partie 2 au maximum pour le vendredi **06 juin 2025**.

Pour chacune des deux étapes devra être présenté au CH de Laval un **bilan intermédiaire à 3 semaines** suivants le démarrage de l'étape.

**Le rendu final est à remettre pour le 06 juin 2025 au plus tard** (pour présentation lors des instances prévues courant juin). **La présentation des conclusions devra être réalisée, en visio, au Comité de Direction.**

**Pour présenter la démarche et les conclusions finales de cet accompagnement, il est prévu l'intervention aux instances du mois de Juin (semaine 26) :**

- **en visio : CSE, Conseil de Surveillance,**
- **en présentiel : CME, Directoire**

A chaque fin d'étape, le Titulaire remettra 2 livrables, au format numérique modifiable (Word, Excel, PPT...) : un rapport synthétique et un second détaillé.

Une fois la mission validée, des versions papier devront également être fournies.

## 2. Partie à Bons de Commandes : Suivi et accompagnement de l'établissement par le titulaire

L'objectif du suivi et de l'accompagnement de l'établissement est de garantir la mise en œuvre rigoureuse du plan d'actions opérationnel en proposant des outils de pilotage et de suivi.

Il est attendu un reporting régulier du plan d'actions opérationnel comprenant :

- un outil de suivi du plan d'actions opérationnel de type tableau de bord
- un état d'avancement de chaque fiche action de ce plan, intégrant l'évaluation des mesures déterminées initialement et des corrections à apporter.

Le reporting régulier du plan d'actions opérationnel doit se réaliser en visio ou en présentiel (selon le choix du CH Lavaur) en lien avec le responsable nommément désigné pour chaque fiche action.

Le calendrier définitif issu de l'étape 2 du plan d'actions opérationnel devra évoluer au regard du suivi et de l'accompagnement réalisé par le Titulaire.

### **Article 4 : Compétences attendues**

Le prestataire sera un cabinet d'audit et de conseil spécialisé dans le domaine des établissements de santé publics.

Il est à souligner que l'intervention d'une compétence médicale est impérative sur l'ensemble de la mission (marché ordinaire et partie à bons de commandes).

### **Article 5 : Données fournies au titulaire**

Le prestataire bénéficiera du concours de l'équipe projet pour fournir les documents nécessaires à la mission.

Au démarrage de la mission, le listing des contacts détaillés des interlocuteurs du Centre Hospitalier de Lavaur sera communiqué au Titulaire. L'équipe projet se tiendra à disposition du Titulaire pour fournir les documents et informations nécessaires à l'exécution des prestations citées ci-dessus.



## ANNEXE 1



### ORGANIGRAMME DE DIRECTION DU CENTRE HOSPITALIER DE LAVAU

**Direction de l'établissement**  
Antoine BURNIER  
Directeur délégué  
05 63 58 80 00 (sec. direction)

#### DIRECTIONS FONCTIONNELLES

**Direction des Soins**  
Coordination générale  
Qualité - Gestion Des Risques  
Stéphanie MORANDEIRA  
05 63 58 81 09

**Direction du Service**  
Economique, des Services  
Logistiques, du Système  
d'Information et de l'Organisation  
Francisca GUTIERREZ-VALLEIN  
05 63 58 81 20

**Direction des Ressources**  
Humaines, de la Formation  
Direction des Affaires Médicales,  
des Coopérations et de la  
Communication  
Mariam ROGER  
05 63 58 80 07

**Direction des Services**  
Techniques et des Travaux  
Vincent LIPIN  
05 63 58 80 35

**Responsable des Affaires**  
Financières, du Contrôle de  
Gestion et des Admissions,  
Sylvie CHANTIN  
05 63 58 80 60

#### POLES CLINIQUES et Médico-Technique

##### POLE MCO – SSR

Chef de pôle : Dr Cédric CHADOURNE  
Directrice déléguée : Francisca GUTIERREZ-VALLEIN  
Cadre supérieur de santé : Mathilde COUSIN (f/f)

##### POLE DE GERIATRIE

Chef de pôle : Dr Céline GUILLEMAUD  
Directrice déléguée : Stéphanie MORANDEIRA  
Cadre supérieur de santé : Michel BASSO

##### POLE DE PSYCHIATRIE

Chef de pôle : Dr Tudi GOZE  
Directeur délégué : Mariam ROGER  
Cadre supérieur de santé : Audrey SENTUBERY

##### POLE MEDICO TECHNIQUE

Chef de pôle : Dr Sandrine SCHMIDT  
Directeur délégué : Vincent LIPIN  
Cadre supérieur de santé : Edwige ROUSSEAU (f/f)