**Cahier des clauses techniques particulières**

**Réalisation d’un audit financier et organisationnel de la Clinique de l’Oasis.**

1. **Présentation de l’établissements, de ses caractéristiques et de son environnement.**

La Clinique de l’Oasis est un établissement de soins médicaux et de réadaptation (SMR) situé sur le territoire de santé de la NA. Historiquement, la clinique est autorisée à exercer une activité de SMR non spécialisés en hospitalisation complète.

Depuis, l’établissement a été autorisé, par une décision en date du 16 août 2022, à exercer l’activité de SMR spécialisés dans la prise en charge des affections de la personne âgée polypathologique dépendante ou à risque de dépendance en hospitalisation complète.

La mise en œuvre de cette activité est à ce jour bloquée, compte tenu des difficultés de recrutement auxquelles fait face l’établissement et l’incertitude quant à son équilibre économique et financier.

1. **Contexte et situation de la Clinique de l’Oasis (CDO).**

La CDO connaît de fortes pertes financières structurelles. Les dernières campagnes tarifaires, ainsi que les effets délétères de l’inflation, sont venues accentuer ces difficultés.

La situation financière s’est brutalement dégradée en 2022 (déficit à hauteur de 4% des produits), alors que la tendance historique de l’Etablissement conduisait à une situation d’équilibre budgétaire, permettant de générer une capacité d’autofinancement et un taux de marge brute suffisants pour assurer la soutenabilité des investissements courants. La situation financière de 2023 affiche une dégradation encore plus importante avec un déficit à près de 6% des produits.

Le prévisionnel financier 2024 présente un déficit de 7% des produits alors que les pertes de l’établissement ont déjà atteint 6% des produits.

Cette dégradation est le résultat de la très grande difficulté à recruter du personnel soignant notamment infirmier et aides-soignants. Ces difficultés ont obligé l’établissement à fermer près de 50 lits et limiter son activité à 30 patients par jour. Rajouté à cela le contexte économique inflationniste qui accentue les difficultés de gestion.

D’une manière générale, les locaux de l’établissement sont bien entretenus mais peu adaptés à la réalisation d’activités sanitaires : site historique composé d’un château et de quatre pavillons. Ces contraintes architecturales impactent le confort d’accueil des patients et rend les conditions de travail difficiles pour les soignants (distance entre les bâtiments).

En 2023, la clinique a compté 421 séjours, soit 12418 journées d’hospitalisation. La DMS est de 33 jours. Le taux d’occupation est quant à lui de 45%.

A ce jour, le personnel salarié représente 60 ETP hors remplacement. L’établissement rencontre de grandes difficultés dans le recrutement de personnel. Un haut niveau d’absentéisme est également constaté sue les dernières années.

De ce fait, l’établissement a recours chaque jour à l’intérim paramédical pour pallier les postes vacants. L’ensemble de ces problématiques représente un coût non négligeable pour l’établissement.

L’établissement observe des hausses de prix conséquentes sur les médicaments et dispositifs médicaux, l’énergie et l’électricité et les produits alimentaires. A cela s’ajoute l’obligation de renforcer la sécurité et la maintenance du Système d’Information qui engendre 25% de dépenses supplémentaires par an.

Face à ses situations, la clinique est dans un besoin urgent d’optimiser et/ou consolider l’ensemble de ses recettes, et d’optimiser certaines de ses charges.

L’Etablissement a presque doublé le montant des recettes chambres particulières entre 2019 et 2023. La progression entre 2022 et 2023 (+824 K€) est notoire et la clinique souhaite consolider cette dynamique par une politique d’optimisation des chambres particulières par un effet volume (augmentation de l’activité d’hospitalisation, amélioration de la facturation) et un effet prix (Augmentation du tarif).

Cependant, Il est constaté une baisse importante des recettes liées à la facturation des prestations réalisées au profit des accompagnants. Les circuits de la chaîne de facturation présentent une faiblesse à ce jour et ne permet pas à minimum de retrouver les niveaux de recettes avant Covid.

L’établissement constate aussi forte augmentation de ses charges fiscales (TVA notamment) et sociales (recouvrement des indemnités journalières). Il semble apparaître plusieurs sources d’économies détectées : assiette de la TVA collectée ; récupération de la TVA déductible ; exonération partielle de la taxe sur les salaires, qui pourrait permettre des régularisations en faveur de l’établissement mais l’établissement n’est pas en mesure de les exprimer.

Suite à des actions de régularisations menées en 2017 sur la gestion des Stocks, un point bas a été atteint avec une valeur de stock de 1,5 M€. En revanche, une augmentation significative de la valeur du stock est constatée entre 2020 et 2022, avec une hausse de près d’1 M€ pour atteindre 2,5 M€, impactant de manière significative le besoin en fonds de roulement et la trésorerie de l'Etablissement.

La crise sanitaire, l’inflation et les tensions en approvisionnement liées au contexte international ont conduit à une augmentation du volume et de la valeur du stock.

1. **Motifs de la consultation**

*Objectif général :* Réaliser un état des lieux et des recommandations à la fois sur l’organisation et le fonctionnement du CH de l’Oasis (gouvernance, pilotage, gestion des ressources humaines), ainsi que sur sa situation financière dans son ensemble

*Objectifs spécifiques :*

* **Sur l’organisation et le fonctionnement**

- Analyser les modalités de gouvernance de la clinique et son pilotage stratégique

- Analyser l’organigramme et la gestion interne des ressources humaines (qualité de vie au travail (QVT) etc…)

- Évaluer l’efficacité et la performance des pratiques et processus RH au sein de l’entreprise

- Optimiser les coûts RH : masse salariale, outils RH

- Mesurer de l’engagement des collaborateurs, la motivation, la gestion des talents et compétences…

* **Sur le volet financier**

- Examiner la pérennité de l’établissement par une analyse de sa situation financière de la Clinique de l’Oasis au regard de la dégradation budgétaire et financière constaté depuis plus de 3 ans.

- Optimiser les recettes et des charges

- Optimiser la trésorerie

- Optimiser la gestion des stocks (inventaire, méthode de valorisation etc.)

- Analyser le système d’information, notamment sur les différents process liées aux recettes (chaîne de facturation, codage, suivi des créances à recouvrer etc…)

1. **Prestations attendues**

Pour l’ensemble des objectifs présentés, l’audit sera mené à partir de visites sur sites et d’entretiens avec les responsables, le personnel et représentants syndicaux si nécessaire.

En matière d’organisation et de fonctionnement : est attendu un état des lieux des modalités de reporting, de prise de décision et du niveau de délégation. L’état des lieux devra présenter le fonctionnement de la direction et des relations avec le personnel.

Sur le versant de la gestion des ressources humaines : sont attendus la description détaillée de l’organisation RH de l’établissement, comprenant notamment un examen des fiches de poste, de la masse salariale au regard des missions, de la politique de recrutement, de la démarche de QVT et enfin un examen approfondi de l’état du dialogue social au sein de la structure.

S’agissant du volet financier, sera attendue une analyse budgétaire et financière détaillé de l’établissement. Il est également attendu une analyse des produits et des charges dans leur ensemble, une analyse des méthodes de gestion et optimisation de la trésorerie, une analyse des méthodes de gestion des stocks.

En lien avec le volet financier, une analyse détaillée du système d’information est attendu à travers le process de la chaine de facturation et de gestion des ressources afin d’identifier les faiblesses et les risques ayant un impact notable sur la gestion financière de l’établissement.