

CONTRAT DE PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

Article 1 : Parties signataires

Le présent contrat est conclu entre d'une part,

L'Agence Régionale de Santé de Bourgogne / Franche-Comté
Le Diapason - 2 Place des Savoirs
21035 DIJON Cedex

Représentée par sa Directrice générale, Madame Mathilde MARMIER, désignée sous le terme
« L'ARS Bourgogne-Franche-Comté »

Et d'autre part,

Le Centre Hospitalier d'Autun (N° FINESS EJ 710 781 451)

Représenté par son Directeur, M. COLLANGE-CAMPAGNA, désigné sous le terme « Directeur
général » d'autre part

Article 2 : Objet du contrat

Le contrat performance a pour objet d'établir les engagements des parties signataires afin de mettre en œuvre les pistes de travail retenues par les parties à travers une feuille de route, présentée en annexe (fichier Excel « CPO CHIFFRAGE CH AUTUN ») du présent document et soumis pour avis aux instances du 13 octobre 2025 (CSE) et du 23 octobre 2025 (Conseil de surveillance).

Il vise l'amélioration globale de l'organisation et de la gestion de l'établissement, et particulièrement l'efficacité du parcours des usagers, la performance opérationnelle et financière, l'amélioration de l'attractivité pour les professionnels, et le renforcement du positionnement de l'établissement sur son territoire. A ce titre, il vise également la soutenabilité des projets d'investissements majeurs portés par l'établissement, gage de qualité et de sécurité des soins pour les patients.

Il paraît nécessaire de rappeler que le centre hospitalier d'Autun connaît des difficultés financières importantes qui ont un impact majeur sur son exploitation. En effet, plusieurs fois par an, le CH rencontre des problèmes de trésorerie qui l'oblige, s'il veut assurer à minima le paiement des salaires et des charges à allonger le paiement du délai fournisseurs, aujourd'hui porté à 218 jours et ce malgré le soutien financier constant des autorités de tutelles.

Ainsi, le CH présente une situation très déficitaire à hauteur de -5,2 M€ pour l'exercice 2024, soit un taux de déficit de -14,8%. Les aides en trésorerie cumulées depuis 2018 s'élèvent à plus de 20M€. La dégradation de ces déficits provient en partie de facteurs exogènes tels l'inflation et les revalorisations salariales réglementaires.

L'EPRD 2025, validé dans sa deuxième version, présente un déficit estimé à -9 M€ soit -27, % de taux de déficit. Pour le seul budget H, un déficit de -7,9 M€ (soit -29,6% de taux de déficit) est projeté. A noter qu'à ce jour, aucun PGFP n'a été validé.

Cette situation crée des tensions avec les fournisseurs voire des ruptures d'approvisionnement. Elle oblige au quotidien les personnels administratifs à composer avec des fournisseurs mécontents, à prioriser le paiement de certaines factures pour ne pas risquer la rupture d'approvisionnement dans un climat devenu pour eux anxiogène, compte tenu du peu de ressources financières disponibles.

Le COREVAT s'est tenu le 18 juin 2025 pour les établissements du GHT nord 71.

Depuis l'épidémie de Covid 19, l'établissement peine à retrouver son niveau d'activité. Il faut préciser que le départ de praticiens et les difficultés de recrutement n'ont pas facilité le maintien d'une offre de soins stable et lisible.

Dans plusieurs domaines d'activités comme les urgences, la prise en charge de la mère et de l'enfant, la pédiatrie, la chirurgie, la pneumologie... le CH d'Autun est très dépendant des praticiens du site pivot pour ses activités, mais aussi pour partie de ceux du CH de Montceau, régulièrement sollicités pour assurer la permanence du SMUR d'Autun en cas de carence médicale sur le site.

Sans ces équipes, le CH d'Autun serait dans l'incapacité de couvrir les besoins de santé du territoire et donc d'assurer pleinement ses missions d'hôpital de 1^{er} recours.

Les flux patients s'organisent depuis le CH d'Autun en direction des hôpitaux voisins pour le recours aux spécialités chirurgicales et médicales non présentes sur le site voire pour un rapprochement géographique des patients. D'abord et en priorité avec le site pivot du GHT mais il n'est pas rare que les patients soient adressés au CH de Creusot, de Beaune, de Dijon, de Château Chinon, de Saulieu, de Luzy... Beaucoup de séjours potentiels du CH d'Autun sont perçus par d'autres établissements car les patients sont transférés.

Les difficultés de recrutements et de fidélisation du personnel non médical sont similaires à celles du personnel médical, ce qui engendre des coûts importants en matière d'intérim. Les charges de personnels sont reparties à la hausse en 2024.

Enfin, il faut garder en mémoire, que la dotation soins « USLD » du CH d'Autun va baisser de 50% dès l'ouverture de l'USLD de Montceau, prévue en juillet 2026. Actuellement, le CH d'Autun bénéficie toujours de la dotation soins USLD pour 54 lits alors qu'il n'en a que 27 installés. Ce qui viendra là encore diminuer les ressources du CH. Par ailleurs, l'ouverture d'une USLD à Paray le monial de 6 lits oblige un réajustement à la baisse de la dotation du CH d'Autun dès cette année de 200 k€, intégré en V2 de l'EPRD 2025.

Le CH d'Autun rencontre des difficultés financières majeures, en croissance significative sur les 4 dernières années qui menacent la continuité de son exploitation malgré les nombreuses aides (notamment en trésorerie) versées par l'ARS BFC sur la période.

Cette situation obère ses capacités à investir. Les seuls investissements possibles et qui correspondent à des projets structurants le sont grâce aux crédits accordés dans le cadre du contrat Sécur. Pourtant, des besoins d'investissements notamment sécuritaires se font ressentir comme par exemple la rénovation du système incendie du bâtiment « les remparts » sur le site Latouche.

L'établissement est suivi depuis plusieurs exercices déjà par le COREVAT (Comité Régional de Veille Active sur la situation de Trésorerie) et il bénéficie dans ce cadre, chaque année, d'aides en trésorerie qui lui permettent à minima d'éviter la rupture de paiement des salaires et charges. Cependant, ces aides sont de nature non pérenne et n'ont pas vocation à le devenir.

Le délai de paiement fournisseurs est de 218 jours. De nombreux fournisseurs ne veulent plus travailler avec le CH en raison de ces délais de paiement. Ceux qui résistent formulent de nombreuses réclamations pour que leurs créances soient honorées au plus vite, pour éviter la mise en péril de leurs sociétés. Les personnels administratifs (Service Economat et Finances) sont au quotidien sollicités pour mettre des factures en paiement en priorité. Ils sont régulièrement pris à partie par des fournisseurs mécontents.

Article 3 : Engagement des parties

3.1) Engagements de l'Etablissement

Le CH d'Autun s'engage à piloter activement la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre de ce contrat de performance telles que définies en concertation avec l'ARS Bourgogne-Franche-Comté.

Il s'engage à effectuer toutes les démarches pour se faire accompagner par des prestataires lorsque cela a été défini dans ce contrat et à collaborer avec ceux-ci dans la mise en œuvre des actions qui seront élaborées conjointement.

Il s'engage également à mobiliser les ressources internes nécessaires à la réalisation de la feuille de route. Un chef de projet est désigné. Il doit notamment s'assurer du bon déroulement des actions auprès des responsables identifiés au sein du personnel de l'établissement. Il dispose des compétences nécessaires (maîtrise des techniques de gestion de projet et connaissance du monde hospitalier).

Il s'engage à appliquer, le plus strictement possible, les actions inscrites dans la feuille de route, à respecter les jalons, livrables et suivi des indicateurs d'efficacité (cf. annexe).

Le chef de projet est responsable pour l'établissement du suivi de l'avancée du projet et de la coordination des actions au sein de la structure.

Un comité de pilotage du contrat de performance permettra d'assurer la coordination et le reporting sur les actions menées, état d'avancement, degré de réalisation et d'atteinte des objectifs.

3.2) Engagements de l'ARS Bourgogne Franche-Comté

L'ARS Bourgogne-Franche-Comté s'engage à soutenir financièrement, au moyen des crédits délégués pour l'exercice 2025, les actions suivantes :

- La conduite d'un audit dans le cadre de la recherche de pistes d'efficacité et de performance, pour un montant de 50 000 € ;
- L'accompagnement de l'établissement dans la mise en œuvre de mesures de performance et d'efficacité, à travers une enveloppe dédiée de 950 000 € destinée à en faciliter le déploiement.

L'ARS Bourgogne Franche-Comté s'engage à désigner un référent pour le suivi et l'accompagnement opérationnel de l'établissement dans la conduite du projet. Elle pourra mobiliser des compétences experts nécessaires en fonction du besoin selon les thématiques identifiées.

3.3) Engagement de résultats

En regard des moyens et ressources publiques mobilisés dans le cadre de la mise en œuvre du présent « contrat de performance des organisations », les parties signataires s'imposent une obligation de résultats, qui doivent se matérialiser par des transformations mesurables et pérennes. Les résultats attendus sont déclinés dans la feuille de route et les tableaux de suivi des indicateurs de chaque piste, présentés en annexe du présent contrat.

L'octroi d'éventuelles aides financières par l'ARS sera apprécié au regard de la trajectoire financière du CH d'Autun, conformément aux engagements pris dans le présent contrat.

En cas d'atteinte partielle des objectifs ou de décalage du calendrier initial, les parties prenantes s'engagent à réviser les termes du contrat à l'occasion d'un avenant.

Article 4 : Déroulement du contrat

4.1) Cadrage et priorisation des pistes de travail du contrat performance de l'établissement

Le « contrat de performance des organisations » concrétise l'accord des parties, à l'issue des phases de cadrage, de diagnostic et de priorisation réalisées conjointement par l'établissement, l'ARS Bourgogne Franche-Comté.

Lancée en septembre 2025, une première phase a permis d'établir le diagnostic et de déterminer les axes de travail à envisager. Cet état des lieux a été communiqué aux instances de l'établissement.

Une deuxième phase d'approfondissement des pistes de travail a ensuite été menée et a permis de retenir les actions constitutives de la feuille de route. Celles-ci ont été présentées le 02 octobre à l'ARS, le 13 octobre 2025 (CSE) et le 23 octobre 2025 (Conseil de surveillance).

La dernière étape a consisté en un chiffrage des différentes actions retenues ainsi que la rédaction de la feuille de route assortie des indicateurs opérationnels et financiers permettant la mesure de l'atteinte des résultats attendus.

Le périmètre des pistes de travail, les objectifs et les chiffrages associés, retenus dans le cadre du contrat ont été validés par les parties prenantes en date du 02 octobre 2025.

4.2) Gouvernance du contrat de performance des organisations

Le pilotage du « contrat de performance des organisations » s'appuie sur quatre principes :

- Le respect de la délégation de gestion ;
- La gestion au plus près du terrain ;
- La responsabilisation des chefs de projet ;
- La limitation du nombre d'instances de pilotage.

Les objectifs de ce pilotage sont les suivants :

- Assurer la cohérence globale du projet et l'atteinte de son ambition globale dans les délais convenus ;
- Favoriser et sécuriser l'atteinte des objectifs des différentes pistes d'un point de vue économique comme opérationnel ;
- Organiser la prise en compte des articulations / dépendances entre les différentes pistes ;
- Maîtriser et lisser les charges de travail pour optimiser la mobilisation des ressources mutualisées entre les différents acteurs (notamment Département de l'Information Médicale, Contrôle de Gestion et Direction des Ressources Humaines) et favoriser leur contribution au projet performance ;
- Animer et assister par subsidiarité et de manière transverse les porteurs de pistes grâce à une équipe projet centrale ;
- Diffuser une culture du résultat et de l'amélioration continue par la mise en place, auprès des porteurs de piste, d'un appui méthodologique, d'outils de mesure de la performance et de reporting sur chacun des chantiers.

Les leviers à actionner pour assurer la bonne gouvernance du projet sont :

- La mise en place d'instances de pilotage et de supervision ;
- La mobilisation d'une équipe projet dédiée au suivi, au jour le jour, de sa mise en œuvre ;
- Le portage des pistes par les acteurs opérationnels ;
- Des processus et des règles de fonctionnement partagés (pilotage, reporting, communication, relation aux instances réglementaires) ;
- La mise à disposition d'outils ayant du sens pour les opérationnels.

Le pilotage et l'exécution du « contrat de performance des organisations » reposent sur une gouvernance telle que décrite ci-après :

- Les groupes projets opérationnels :

Pour chacune des pistes présentées à l'article 6, des groupes de travail opérationnels sont mis en œuvre au sein de l'établissement. Leur composition est détaillée dans les feuilles de route en annexe (fichier Excel).

Leur mission consiste à :

- Animer et conduire les travaux opérationnels ;
- Produire les relevés de décision des réunions et ateliers de travail ;
- Préparer le reporting pour les instances ;
- Alerter les membres des instances des difficultés éventuelles ;
- Solliciter, en tant que de besoin, les fonctions support ;
- Participer aux instances du projet performance ;
- Participer au besoin aux instances de l'établissement.

- Le Comité de pilotage :

Ce comité de pilotage du contrat de performance des organisations, se tiendra tous les trimestres avec pour objectifs de :

- Veiller au respect des orientations définies dans la feuille de route (fichier Excel) ;
- Piloter l'avancement des projets ;
- Apprécier la pertinence des travaux menés sur les différentes pistes ;
- Prendre les décisions et arbitrer ;

Ce comité est composé de :

- Établissement : directeur de l'établissement, le Président de CME (ou son représentant), des pilotes de chacun des chantiers identifiés dans la feuille de route (fichier Excel) et du chef de projet désigné
- ARS : Un représentant de la Direction de l'Organisation des Soins et de l'Autonomie et un représentant de la Direction Territoriale.

Le comité de pilotage veille au bon déroulement du « contrat de performance des organisations », au respect des engagements pris et à l'atteinte des résultats attendus. Le comité de pilotage présentera un bilan annuel du CPO.

4.3) Modalités de suivi de l'avancement des travaux

La gouvernance du « contrat de performance des organisations », telle que décrite ci-dessus, s'appuiera sur un tableau de bord colligeant les indicateurs retenus pour chaque chantier. Les indicateurs retenus sont assortis d'une mesure au démarrage de chaque groupe projet et seront suivis en routine.

Ils permettront notamment de constater l'impact des changements mis en œuvre, de s'assurer de leur durabilité et d'évaluer le retour sur investissement du présent « contrat de performance des organisations ».

La présentation de l'avancement des travaux auprès des instances de l'établissement (CTE, CME, Directoire, Conseil de surveillance ...) est prise en charge par l'établissement.

4.4) Plan de communication du « contrat de performance des organisations »

Le plan de communication dédié au « contrat de performance des organisations » sera mis en œuvre par la Direction de l'établissement, en collaboration avec le comité de pilotage du contrat.

Article 5 - Diagnostic initial

La mission confiée au cabinet qui accompagnera le CH restera à préciser toutefois elle portera sur une analyse détaillée des charges de structure. Le montant de cet accompagnement est estimé à 60 k€.

SWOT

<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appartenance au GHT Nord 71, facilitant le soutien médical et la continuité des soins (appui du CH de Chalon et de Montceau). • Offre de soins de proximité maintenue malgré les fermetures de certaines spécialités. • Capacité d'adaptation face à la crise COVID et aux contraintes (réduction capacitaire, mutualisations, ajustement d'activité). • Recours ponctuel au soutien des équipes extérieures (pédiatres, sage-femmes, gynécologues, praticiens du CH de Chalon) permettant d'assurer une réponse de premier niveau aux besoins du territoire • Un capacitaire adapté (50 lits) aux besoins du territoire 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situation financière extrêmement dégradée : déficit de -5,18 M€ en 2024 (tous budgets confondus), CAF négative, et dépendance totale aux aides ARS (20,7 M€ sur 4 ans). • Trésorerie en tension permanente : recours récurrent au COREVAT et besoin urgent d'aides. • Délai moyen de paiement fournisseurs de 218 jours, provoquant ruptures d'approvisionnement et perte de confiance des partenaires. • Endettement élevé vis-à-vis des organismes sociaux et fiscaux (URSSAF, CNRACL, taxe sur les salaires), malgré plans d'apurement. • Reprise d'activité post covid difficile aggravée par les départs médicaux. • Difficultés de recrutement : problématique d'attractivité/ Forte dépendance à l'intérim médical et non médical. • Incapacité à investir • Certification sous conditions
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Questionner la pertinence d'un repositionnement stratégique vers un hôpital de proximité, conforme à la politique nationale de restructuration des établissements de premier recours. • Renfort important de la direction commune, notamment avec le CH de Montceau et le CH de Chalon, qui apportent le soutien médical, logistique et administratif nécessaire. • Développement d'activités territoriales partagées (SMUR, centre périnatal de proximité, consultations avancées). • Innovation technologique 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fin du dispositif de Sécurisation Modulée à l'Activité (SMA) en 2025 avec une difficile reprise d'activité • Réduction imminente de la dotation soins USLD dès l'ouverture de celle de Montceau. • Risque de rupture de trésorerie à très court terme. • Dépendance aux ressources humaines extérieures. • Concurrence sanitaire territoriale : transfert des patients vers d'autres établissements (Chalon, Creusot, Beaune, Dijon...). • Manque d'attractivité pour le recrutement, tant médical que paramédical, dans un secteur géographique isolé.

Article 6 - Pistes de travail retenues et objectifs visés

6.1) Principes généraux sous-tendus par la feuille de route du contrat de performance

Ci-dessous un récapitulatif des principaux objectifs de la trajectoire financière et des objectifs de performance fixés.

- Réduction des dépenses de personnel non médical
- Réduction de l'intérim médical et non médical
- Politique d'attractivité et de fidélisation à mettre en place
- Réduction des charges de fonctionnement
- Optimisation des organisations notamment sur les services supports
- Stabilisation du capacitaire
- Réflexion à mener pour développer de nouvelles activités

6.2) Synthétique des pistes de travail retenues

Suite aux travaux de diagnostic, de cadrage et de priorisation, les parties signataires retiennent 15 pistes de travail déclinées synthétiquement ci-après en termes d'objectifs et de périmètre.

Ces pistes de travail sont détaillées (actions à engager, acteurs, impacts et indicateurs de suivi,) en annexe.

- | | |
|----------|---|
| Piste 1 | Mouvements de personnels Médicaux et non médicaux |
| Piste 2 | Prestation repas Epinac |
| Piste 3 | Fin activité de chirurgie gynécologique |
| Piste 4 | Départ d'un cadre de santé non remplacé |
| Piste 5 | Plafonnement du recours à l'intérim |
| Piste 6 | Fin du bail emphytéotique |
| Piste 7 | Réorganisation des fonctions supports |
| Piste 8 | Temps de travail en EHPAD |
| Piste 9 | Plafonnement du recours à l'intérim en EHPAD |
| Piste 10 | Redéploiement du périmètre des cadres sur l'USLD |
| Piste 11 | Temps de travail en EHPAD |
| Piste 12 | Plafonnement du recours à l'intérim en USLD |

Article 7 - Synthèse de la trajectoire financière actée dans ce contrat de performance

La trajectoire financière actée dans le présent contrat est détaillée en annexe (onglet « 6.0 – CR après mesures et hyp. »)

Les gains attendus par la mise en œuvre de ce contrat de performance des organisations ont été chiffrés et sont repris dans chacune des pistes de la feuille de route.

Cette trajectoire permet d'atteindre un gain total de 2.738 M€

Enfin, l'effort ainsi réalisé par l'établissement pour retrouver une trajectoire financière soutenable a été retranscrite dans les projections de résultats pour les cinq années à venir.

Les objectifs visés dans l'annexe ne permettent pas un retour à l'équilibre financier du CH. L'accompagnement par le cabinet d'audit permettra la recherche de nouvelles activités génératrices de recettes supplémentaires dans le but de réduire le déficit. Ainsi, un avenant sera élaboré au cours de l'année 2026, permettant de compléter éventuellement les axes de travail, et finaliser la trajectoire financière issue du présent CPO, et notamment son impact sur le tableau de financement.

Article 8- Durée du contrat

Les parties signataires déterminent une date d'échéance du présent contrat de 5 ans à compter de la date de signature au regard des échéances de transformation actées dans la feuille de route.

A Chalon sur Saône, le 5 décembre 2025

Directrice générale de l'ARS BFC

Mathilde MARMIER

Directeur de l'établissement

The image shows a handwritten signature in black ink that reads "Ph. Collange-Campagna". Overlaid on the signature is a circular official stamp. The stamp contains the text "CENTRE HOSPITALIER" at the top, "DIRECTEUR" in the center, and "AUTUN" at the bottom, with two small stars on either side of the word "AUTUN".

Philippe COLLANGE-CAMPAGNA