

CCTP

Prestation d'audit externe d'efficience Pour le Centre Hospitalier d'Autun

1 Présentation de la structure

Le Centre Hospitalier d'Autun est un établissement public de santé assurant des missions de premier recours sur son territoire. Il est membre du GHT Saône-et-Loire Bresse Morvan, qui assure un soutien médical, administratif et logistique essentiel à son fonctionnement. L'établissement fait également parti de la Direction commune du CH de Chalon-sur-Saône.

Le Centre Hospitalier d'Autun est organisé sur deux sites (Parpas et Latouche) assurant des activités de médecine, urgences, SMR et filière gériatrique. La capacité autorisée totale s'élève à 159 lits et places, répartis entre médecine, soins médicaux et de réadaptation, long séjour et hébergement médico-social. Le secteur MCO est centré sur la médecine avec 58 lits, sans activité de chirurgie ni obstétrique en hospitalisation complète. L'établissement dispose d'un service d'urgences assurant la permanence des soins pour le bassin autunois. L'activité aval comprend 24 lits de soins médicaux et de réadaptation (SMR). L'offre de soins de longue durée comporte 27 lits d'USLD. La filière médico-sociale intégrée comprend un EHPAD de 50 lits. Le plateau technique comprend notamment un scanner et une radiologie numérisée. L'établissement propose également une activité de consultations spécialisées (gynécologie, pédiatrie, pneumologie, oncologie, etc.). Le Centre Hospitalier compte 377 professionnels. L'hôpital participe à la prise en charge territoriale avec activité d'hôpital de jour et consultations programmées.

2 Contexte

L'établissement se caractérise par :

- Un rôle pivot pour l'offre de soins de proximité, malgré l'absence de certains plateaux techniques spécialisés ;
- Une suspension d'autorisation de la maternité empêchant la labellisation « Hôpital de Proximité » ;
- Une organisation contrainte par les départs de praticiens et les difficultés de recrutement et un niveau de dépendance élevé vis-à-vis des praticiens du CH de Chalon-sur-Saône (établissement support du GHT) et du CH de Montceau ;
- Un contexte financier extrêmement dégradé (trajectoire financière déficitaire, tensions sur les charges de structure, déficits cumulés, trésorerie en tension, délai de paiement fournisseurs à 218 jours, CAF négative) ;
- Une inscription dans un Contrat de Performance des Organisations (en annexe 1) avec l'ARS Bourgogne-Franche-Comté, incluant un audit des charges de structure et un travail sur la trajectoire financière

2.1 Le CPO signé avec l'ARS

Le document (en annexe 1) stipule explicitement :

- La nécessité d'un diagnostic externe des charges de structure (budget prévisionnel 50 k€) ;
- L'obligation pour l'établissement de travailler sur des pistes nouvelles d'activités génératrices de revenus ;
- La nécessité d'une trajectoire financière pluriannuelle réaliste, à consolider en 2026 via un avenant ;
- Un pilotage resserré via une gouvernance structurée (chef de projet, comité de pilotage, groupes métiers).

2.2 Contexte financier

Le CH d'Autun présente :

- Un déficit de -5,2 M€ en 2024 (tous budgets confondus, -14,8%) et un déficit attendu à hauteur de -5,6 M€ en 2025 malgré des aides en trésorerie conséquentes (4.6 M€ en 2024 et 5 M€ en 2025) ;
- Un déficit cumulé de 30 M€ ;
- Des difficultés de trésorerie récurrentes nécessitant un accompagnement COREVAT ;
- Un niveau d'aides ARS cumulées supérieur à 25 M€ depuis 2021 ;
- Une perte de crédibilité auprès des fournisseurs (délai de paiement 218 jours) ;
- Des contraintes fortes liées à la fin du dispositif SMA et à la réduction future de la dotation USLD.

Ces éléments placent l'établissement dans une trajectoire financière insoutenable, nécessitant un audit externe complet afin de dégager des leviers d'efficience et de revenus.

2.3 Finalité de la mission d'audit

L'établissement souhaite donc recourir à un cabinet extérieur pour :

- Conduire un audit 360°, intégrant les dimensions financières, médico-économiques, organisationnelles, RH, achats, logistique et coopérations territoriales ;
- Identifier des pistes d'optimisation des charges, en particulier des charges de structure ;
- Développer des sources nouvelles de recettes (activités médicales, coopérations, exploitation du territoire, attractivité) ;
- Proposer un plan d'actions priorisé et chiffré ;
- Construire une trajectoire de retour à l'équilibre (pluriannuelle).

Tranche optionnelle 1 : accompagner la mise en œuvre du plan d'actions.

3 Objectifs de la mission

La prestation a pour but de présenter des pistes crédibles d'efficience :

Objectif général

Retrouver une trajectoire financière soutenable et tendre vers l'équilibre budgétaire, en cohérence avec les exigences du CPO.

Objectifs opérationnels

Le prestataire devra notamment :

- Etablir un diagnostic complet :

- Analyse financière : lecture critique des comptes (EPRD, PGFP, bilan, trésorerie), évolution des dépenses et recettes par activités, coût complet des activités principales, analyse des charges de structure (logistique, énergie, achats, masse salariale, etc.), etc. ;
 - Analyse médico-économique : activités par pôle, service et filière, taux d'occupation, DMS, file active, analyse de rentabilité (IMA, GHS, T2A, MIGAC), analyse des plateaux techniques, etc. ;
 - Analyse organisationnelle : processus internes (administratifs, logistiques, médicotechniques), organisation médicale et paramédicale, taux d'absentéisme, heures supplémentaires, recours à l'intérim, analyse des compétences et structuration des équipes, productivité par secteur et par fonction, etc. ;
- Analyser la pertinence et le coût des activités existantes ;
 - Proposer des pistes d'optimisation des organisations et des processus : réduire les charges de personnel (sans dégradation de l'offre de soins), optimiser les calendriers, plannings, organisations, rationaliser la logistique et les achats (hors mutualisations GHT), optimiser les coûts hôteliers et supports, renforcer l'efficacité des plateaux techniques, améliorer l'occupation des lits et des capacités d'hospitalisation, etc. ;
 - Identifier des pistes de développement d'activités médicales ou médico-techniques rentables intégrant les contraintes RH, techniques et financières : analyser les potentiels de développement de nouvelles activités rentables, proposer des filières susceptibles d'être créées ou renforcées, formuler des scénarios d'adaptation de l'offre au bassin de population, proposer des coopérations possibles au sein du GHT ou hors GHT, chiffrer les gains potentiels associés (nouveaux revenus, MIG, file active, etc.) ;
 - Réaliser un benchmark avec des établissements comparables ;
 - Elaborer des scénarios de transformation ;
 - Produire un plan d'actions priorisé, chiffré et séquencé dans le temps incluant :
 - Un descriptif détaillé de chaque mesure ;
 - Un responsable identifié (fonction ou poste) ;
 - Un calendrier de mise en œuvre ;
 - Un chiffrage des gains attendus (économies ou recettes nouvelles) ;
 - Les investissements éventuellement nécessaires ;
 - Une analyse des risques (notamment RH et qualité des soins) ;
 - Des indicateurs de suivi associés.
 - Etablir une trajectoire financière pluriannuelle réaliste incluant : une **trajectoire financière** sur plusieurs années et une vision claire de la **capacité de retour à l'équilibre** et à quelle échéance.

4 Périmètre de l'audit

4.1 Périmètre interne

L'étude se veut à 360°. Le périmètre de l'étude n'est pas limité et le prestataire pourra mener ses démarches sur la médecine, l'EHPAD, l'USLD, le SSR, les Urgences – SMUR, les services médico-techniques (imagerie, laboratoire), les fonctions supports (RH, finances, achats, logistique, informatique, biomédical), le parc immobilier, énergie, fluides, les activités externes (consultations, plateaux techniques), etc.

4.2 Périmètre territorial (GHT Nord 71)

L'audit intégrera également les flux avec les établissements du GHT, la dépendance aux ressources médicales extérieures, les mutualisations existantes et possibles, la concurrence territoriale (Creusot, Beaune, Dijon, Saulieu, etc.).

4.3 Benchmark

Afin de pouvoir évaluer l'établissement le prestataire proposera, à l'appui d'une liste d'établissements comparables, des comparaisons médico-économiques et organisationnelles ainsi qu'un positionnement synthétique du CH d'Autun dans son environnement.

5 Méthodologie

Le titulaire, dans le cadre de sa mission, proposera une méthodologie complète d'accompagnement qui se rapprochera de celle décrite ci-dessous ; elle sera exposée lors d'une réunion de lancement. Le prestataire apportera son aide à la constitution d'un Comité de pilotage et à l'établissement des règles de fonctionnement de ce Comité ; il animera les réunions.

6 Mobilisation des fonctions support de l'établissement

Le titulaire pourra s'appuyer sur l'ensemble des fonctions support de l'établissement (finances, ressources humaines, achats, logistique, systèmes d'information, biomédical, etc.) pour la réalisation de sa mission.

À ce titre :

- Les directions et services concernés seront mobilisés pour contribuer aux analyses, fournir les données nécessaires et participer aux ateliers de travail ;
- Le prestataire pourra organiser des entretiens, ateliers et groupes de travail avec les équipes concernées ;
- L'établissement veillera à garantir un niveau de disponibilité suffisant des interlocuteurs afin de permettre la réalisation effective des travaux dans les délais impartis.

Le prestataire devra, en retour, veiller à adapter ses sollicitations aux contraintes opérationnelles des services et à structurer ses demandes de manière à en faciliter le traitement.

La méthodologie doit se rapprocher au plus près du déroulé ci-dessous :

Phases	Travaux	Livrables	Réunions	Planning prévisionnel
Phase 1 Lancement	<ul style="list-style-type: none"> - Validation de la cartographie du périmètre et du calendrier - Collecte documentaire et de données - Constitution du Comité de Pilotage (CoPil) 	- Note de cadrage (objectif, périmètre, méthodologie, calendrier, acteurs concernés, ...)	Réunion de cadrage	T3 2026
Phase 2 Diagnostic 360°	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse financière : EPRD, PGFP (à construire), bilans, trésorerie, dettes sociales et fiscales, charges de structure, masse salariale (titulaires, contractuels, intérim, EHPAD/USLD), dépenses de logistique, énergie, maintenance - Analyse médico-économique : Activité par service, taux d'occupation, DMS, file active, rentabilité (GHS, T2A, MIG), flux sortants / transferts vers d'autres établissements - Analyse organisationnelle : Processus supports, disponibilité médicale, synchronisation des temps médicaux et paramédicaux, organisation des services logistiques, analyse de l'absentéisme et de l'intérim, étude des fonctions supports (RH, Achats, Logistique, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic complet - Cartographies des processus - SWOT actualisée (en cohérence avec la SWOT du CPO) - Rapport de benchmark - Rapport de diagnostic intermédiaire 	Réunion de diagnostic intermédiaire	T4 2026
Phase 3 Identification de leviers d'optimisation	<ul style="list-style-type: none"> - Scénarios organisationnels - Pistes de rationalisation des charges - Pistes de développement d'activités nouvelles - Chiffrage systématique des économies potentielles ou recettes nouvelles des impacts RH, financiers, organisationnels et qualité des soins <p>Ces pistes ne devront avoir comme conséquence une dégradation de l'offre de soins.</p>	- Scénarios détaillés d'optimisation et de développement d'activités	Réunion de présentation des scénarios / pistes	T1 2027
Phase 4 Plan d'actions	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'actions priorisé (effort / efficacité) selon les scénarios / pistes validés, avec identification des responsables internes et dates clés - Indicateurs de suivi (alignés avec ceux du CPO) 	- Projet de plan d'actions priorisé et chiffré	Réunion de présentation des plans d'actions des scénarios / pistes validés	T2 2027
Phase 5 Restitution finale	- Présentation des conclusions de l'audit	- Rapport final complet Trajectoire financière pluriannuelle	Réunion de restitution finale	T3 2027
Tranche optionnelle 1 accompagnement à la mise en œuvre	- Le prestataire proposera un chiffrage séparé pour : l'accompagnement opérationnel des équipes (suivi des mesures), le suivi des indicateurs, la contribution aux CoPil CPO, un soutien méthodologique à la transformation			

7 Réunions, animations et gouvernance

Le prestataire :

- Animera l'intégralité des réunions et ateliers ;
- Produira les supports et comptes rendus ;
- Participera aux CoPil CPO lorsque nécessaire ;
- Articulera ses travaux avec la gouvernance interne.

Il organisera à minima les réunions présentées au point 5 Méthodologie.

8 Obligations

8.1 Obligations du titulaire

Le titulaire doit notamment :

- S'adapter aux contraintes du projet CPO ;
- Respecter la confidentialité ;
- S'engager à dépêcher les personnes qu'il a effectivement proposées dans son offre. La présence d'un spécialiste du secteur de l'hôpital public au sein de l'équipe du titulaire sera appréciée ;
- Tenir informé l'adhérent du groupement de commandes de toute évolution ou incident dont il aurait connaissance et qui pourrait affecter les prestations et proposer toute solution appropriée ;
- Signaler dans tous les documents ou informations techniques qui lui sont communiqués par l'adhérent du groupement de commandes les incohérences, anomalies ou oublis, qui pourraient affecter ses prestations ;
- Alerter de manière motivée l'adhérent du groupement de commandes sur tout événement dont il aurait connaissance, pouvant affecter les objectifs définis, y compris si cet événement est imputable à l'adhérent du groupement de commande.

8.2 Obligations de l'adhérent du groupement de commandes

L'adhérent du groupement de commandes s'engage à :

- Fournir toutes les informations et documents lui paraissant nécessaires à la bonne réalisation des prestations du titulaire (données financières, RH, activité, etc.) ;
- Faciliter la tâche du titulaire lors de la prise de connaissance de l'environnement, notamment pour fournir un accès aux équipes pour tout échanges avec ses agents et l'encadrement ;
- Signaler au titulaire tout événement ou évolution pouvant avoir un impact sur ses prestations.