



**AGENCE REGIONALE DE SANTE
DE PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR**

*Secrétariat général
Service expertise juridique & marchés publics*

132 Boulevard de Paris
CS 50039
13331 Marseille Cedex 03

<p>CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIERES (C.C.T.P.)</p>
--

OBJET DE LA CONSULTATION : La présente consultation a pour objet une prestation d'accompagnement à la performance auprès des établissements de santé en difficulté financière ciblés par l'ARS PACA.

MODE DE PASSATION : Le marché est passé selon une procédure d'Appel d'Offre Ouvert, en application de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et des articles 15, 26, 78 et 80 du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics.

DUREE : Le marché prend effet à compter du 1er avril 2019 et pour une durée de douze (12) mois.

DATE LIMITE DE RECEPTION DES OFFRES :

Le jeudi 28 février 2019 à 11 H 00.

Le présent cahier comporte six (6) pages (y compris la première)

SOMMAIRE

ARTICLE 1 – Contexte de la mission	page 3
ARTICLE 2 – Objet du marché	page 4
ARTICLE 3 – Détail de la prestation	page 4
ARTICLE 4 – Profil et compétences du consultant	page 5
ARTICLE 5 – Durée et délais d'exécution de la prestation	page 5
ARTICLE 6 – Modalités d'exécution de la prestation	page 5
ARTICLE 7 – Obligations du Titulaire	page 6

ARTICLE 1 – CONTEXTE DE LA MISSION

La région PACA connaît depuis plusieurs années une dégradation globale de la situation financière des établissements de santé. Au compte financier CF 2017, sur 59 établissements publics de santé (CHU, CH et ex-hôpitaux locaux) :

- 18 remplissent les trois critères réglementaires de déséquilibre financier justifiant la demande de conduite d'un plan de retour à l'équilibre financier au sens de l'article D6143-39 du code de la santé publique
- 12 établissements en remplissent deux.

Parmi eux :

- 5 établissements conduisent un contrat de retour à l'équilibre financier relevant du suivi COPERMO dont les deux CHU ;
- 11 établissements en CREF sont suivis régionalement ; 8 d'entre eux achèvent leur plan d'actions en 2019 et devraient négocier un avenant dans les nouveaux CPOM pour prolonger la démarche ;
- 14 établissements nouveaux relèvent désormais du dispositif CREF.

Suivant une approche territoriale, on note que dans les GHT des Hautes-Alpes et les Alpes de Haute Provence la totalité des établissements publics de santé (EPS) sont ou devraient être soumis à un CREF. Dans le Var, sur 8 EPS un seul y échappe et dans les BDR, 8 sur 13 en relèvent. Les GHT historiquement moins touchée basculent : 6 EPS sur 8 dans le Vaucluse sont en déséquilibre financier et 3 sur 5 dans les Alpes-Maritimes.

Par ailleurs, à ce jour seuls deux ex-hôpitaux locaux sont concernés ; potentiellement de nombreux établissements dont l'activité est très faible risquent de connaître des difficultés croissantes avec la réforme du financement des « hôpitaux de proximité ».

Les données du rapport infra-annuel de novembre 2018 sont venues confirmer et amplifier la dégradation historique de la situation financière des établissements publics de santé : diminution de 53M€ de la marge brute d'exploitation consolidée et niveau de CAF consolidé extrêmement bas.

Ces faits trouvent leur origine dans un contexte d'offre abondante et de forte concurrence. La persistance d'une évolution faible de l'activité depuis trois ans, le constat d'un repli significatif de la progression des séjours ambulatoires ainsi que le tassement tendanciel des recettes d'activité sont autant de signes d'un nécessaire approfondissement des restructurations mais aussi d'un repositionnement des établissements dans leur environnement.

L'accompagnement des établissements revêt en conséquence un caractère stratégique pour l'ARS PACA, afin d'accélérer les transformations internes et territoriales par l'amélioration de l'efficacité organisationnelle, l'approfondissement du virage ambulatoire, la réorganisation capacitaire et la maîtrise des coûts de production.

C'est dans ce cadre que la mission performance conçoit les orientations et déploie les outils nécessaires à l'amélioration de l'efficacité médico-économique des structures sur les champs suivants :

- Financier et médico-économique
- Opérationnel et organisationnel
- Ressources humaines.

ARTICLE 2 – OBJET DU MARCHE

Objectif : Accompagnement au redressement des établissements en difficulté financière par l'élaboration de contrats de retour à l'équilibre financier

La prestation consiste à accompagner les établissements de santé ciblés par la mission performance de l'Agence régionale de santé de PACA dans la négociation de leur contrat de retour à l'équilibre financier. Il s'agit d'élaborer les contrats par la mise en place d'une démarche-projet comprenant une expertise multidimensionnelle et un appui technique auprès des établissements concernés, d'accompagner et de suivre la mise en œuvre des contrats.

ARTICLE 3 – DETAIL DE LA PRESTATION

Le périmètre d'intervention englobe le redressement financier, l'amélioration de la performance et le cas échéant les restructurations territoriales et la politique d'investissements.

Il est attendu un appui technique complet aux établissements afin de réaliser les productions suivantes :

- L'élaboration d'un diagnostic global basé sur l'analyse des données sur trois ans ou plus :
 - Financier (équilibres bilanciaux, exécutions budgétaires, résultat, marge, CAF...)
 - Activité (territoire d'attractivité, consommation, production, PMCT, positionnement concurrentiel, focus sur activités stratégiques, capacitaire cible...)
 - Performance des fonctions cliniques, médico-techniques et des fonctions supports, performance organisationnelle (dimensionnement des unités de soins, maquettes organisationnelles), coûts de production...
 - Synthèse et préconisations
- L'élaboration du plan d'actions et de la feuille de route
- L'élaboration du PGFP associé au redressement de la trajectoire financière
- La finalisation du contrat jusqu'à sa signature

Le suivi budgétaire et de la mise en œuvre des engagements contractuels est inclus dans la prestation.

Outre le contrat de retour à l'équilibre financier, pour chaque établissement concerné, aux étapes clés du processus ainsi qu'au cours du suivi budgétaire, des notes techniques seront élaborées qui reprendront l'ensemble des éléments d'analyse nécessaires au pilotage financier des structures.

Le cas échéant, en fonction des préconisations et des plans d'action à mener, une expertise médico-économique et financière, sur le champ des restructurations territoriales et des investissements sera à réaliser (en particulier pour déterminer le retour sur investissement).

Le prestataire doit veiller particulièrement aux points suivants :

- mise en place et animation d'une organisation en mode projet avec les équipes des établissements concernés. Les séances de travail seront consignées dans la feuille de route à produire en début de prestation. Il est recommandé de prévoir un nombre suffisant de séances de travail sur le site de l'établissement en complément des échanges à distance.
- mise en place de points d'étape avec l'ARS permettant le partage des données et informations à chaque moment clé du processus et éventuellement le recadrage de la mission
- respect du calendrier de production négocié en début de prestation
- mesure des résultats par la proposition d'indicateurs de suivi.

Les propositions d'organisation de la prestation formulées dans la réponse à la présente consultation devront s'inscrire en cohérence avec ces éléments de cadrage.

Un modèle de restitution technique devra être proposé par le prestataire pour l'ensemble des livrables cités ci-dessus.

La prestation comprend deux tranches :

- une tranche ferme pour l'accompagnement et le suivi de quatre établissements dont un établissement inscrit dans le dispositif COPERMO ;
- une tranche optionnelle pour l'accompagnement et le suivi de quatre établissements distincts de ceux de la tranche ferme.

ARTICLE 4 – PROFIL ET COMPETENCES DU CONSULTANT

Le prestataire devra justifier d'une expérience auprès des établissements de santé et disposer de l'expertise et des compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs décrits et détaillés aux articles 2 et 3 du présent CCTP.

Dans ce cadre, il devra disposer d'une expertise avérée dans les domaines suivants :

- la réalisation de diagnostics et d'analyses financières dans le domaine de la santé,
- l'analyse et la réalisation de plan de retour sur investissement et de plans de financement,
- l'élaboration de plans d'actions d'amélioration de l'efficacité et de la performance.

Le consultant sera en capacité de transférer ses méthodes à l'équipe opérationnelle de la mission performance.

ARTICLE 5 – DUREE D'EXECUTION DE LA PRESTATION

La mission du consultant devra débuter à compter du lundi 1er avril 2019. Elle durera douze (12) mois. Le calendrier de restitution des livrables sera établi en début de mission en fonction du plan de charge et des priorités par établissement.

ARTICLE 6 – MODALITES D'EXECUTION DE LA PRESTATION

6-1 Informations mises à disposition par l'ARS

L'ARS mettra à disposition du consultant l'accès à toutes les informations et outils nécessaires pour mener à bien la mission.

6-2 Suivi de la prestation

La réponse du prestataire comportera une méthode de suivi régulier de la prestation pour veiller notamment à l'adéquation entre les productions réalisées par le prestataire et les attentes de l'ARS PACA.

6-3 Offre financière

L'annexe bordereau de prix est jointe à l'acte d'engagement pour former l'annexe financière.

Les candidats doivent proposer un prix global forfaitaire (PGF) H.T. sur la base du nombre de 150 jours/homme estimés nécessaires pour la réalisation de la prestation pour la tranche ferme et 150 jours/homme pour la tranche optionnelle.

Il devra par ailleurs préciser la décomposition du prix global forfaitaire (DPGF) dans le deuxième onglet de l'Annexe 1 à l'Acte d'engagement (AE).

Le prix total hors taxes de la prestation devra s'inscrire dans l'enveloppe budgétaire allouée au marché, soit 165.000€ (cent soixante-cinq mille euros) pour chaque tranche.

ARTICLE 7 - ENGAGEMENTS DU TITULAIRE

7.1. Encadrement de l'équipe opérationnelle par le Titulaire

Le titulaire du marché devra être en mesure de prendre toutes dispositions nécessaires afin d'assurer la poursuite de l'exécution des prestations en cas de défaillance d'un ou de plusieurs membres de l'équipe opérationnelle et proposer au pouvoir adjudicateur un (des) remplaçant(s) disposant de compétences au moins équivalentes.

7-2 Qualité des livrables

Sur la base du format et du calendrier convenu dès finalisation du marché, le Titulaire s'engage à la production de livrables conformes au niveau de qualité attendu en matière d'expertise financière et d'appui à la performance (fiabilité des sources, robustesse des indicateurs, méthodes d'analyse éprouvées, exhaustivité et rigueur de l'expertise, pertinence de l'argumentation, cohérence des propositions). Si les livrables proposés ne répondent pas à ces critères, l'ARS PACA se réserve le droit de les refuser et d'en exiger une nouvelle version.

7-3 Respect de la confidentialité des données

Le Titulaire et son personnel sont tenus à une stricte confidentialité des informations auxquelles ils auront accès au cours de cette mission, à protéger tout ce qui a trait aux renseignements et documents recueillis soit avant notification du marché, soit au cours de son exécution et notamment pour les documents présentant un caractère confidentiel afin notamment que les informations ne soient pas divulguées à un tiers qui n'a pas à les connaître.

De même, le Titulaire est tenu au respect des règles relatives à la protection des données à caractère personnel auxquelles il a accès pour les besoins de l'exécution du marché.

Ces renseignements et documents ne peuvent, sans autorisation, être communiqués à d'autres personnes que celles habilitées par le responsable du marché.

Le titulaire est responsable du respect de ces obligations de confidentialité par ses cotraitants et ses sous-traitants.