RÉPONSE DE MONSIEUR JACQUES PANTALONI, PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION RÉGIONALE POUR L'INTÉGRATION

CONCERNANT LE RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES RELATIVES À LA VÉRIFICATION DES COMPTES ET AU CONTRÔLE DES COMPTES ET DE LA GESTION DE L'ASSOCIATION RÉGIONALE POUR L'INTÉGRATION (ARI)

Chambre Régionale des Comptes
Provence - Alpes - Côte d'Azur
du 09 MARS 2021
N° 205
Courrier Arrivée

ASSOCIATION POUR L'INTEGRATION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP OU EN DIFFICULTE

Marseille, le 2 mars 2021

Monsieur Nacer MEDDAH
Président Chambre Régionale des Comptes
Provence - Alpes - Côte d'Azur
17 Traverse de Pomègues
13295 MARSEILLE Cedex 08

Lettre RAR N° 1A 191 440 3945 6

N/REF : JP/BT/RH/GL/AS 158
V/REF : GREFFE/BM/CP/n° 2021-0139
Contrôle n° 2020-0065
Objet : Votre rapport d'observations définitives - Exercices 2016 à 2019
SIREN : 334 353 471

Monsieur le Président,

Nous avons examiné avec beaucoup d'attention le Rapport d'Observations Définitives que vous nous avez adressé suite au contrôle des comptes et de la gestion de notre association et ses établissements sur les exercices 2016 à 2019.

Nous vous en remercions vivement et, comme indiqué dans nos réponses précédentes, nous tiendrons tout à fait compte des observations et recommandations faites pour améliorer le fonctionnement de notre association et de ses établissements, et ce d'autant que certaines actions correctrices qui étaient déjà à l'œuvre depuis l'exercice 2020 n'ont pu être prises en compte du fait de la période contrôlée.

Nous avons aussi souhaité pouvoir présenter ci-après certains compléments ou éclairages sur certains des points du rapport, de façon à bien expliciter nos positionnements ou nos décisions.

Dans tous les cas, nous nous inscrivons dans une dynamique positive suite à ce contrôle et aux échanges auxquels il a donné lieu, et nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de notre très grande considération.

Recteur Jacques PANTALONI
Président de l'ARI

ASSOCIATION POUR L'INTEGRATION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP OU EN DIFFICULTE

Remarques en réponse au rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes Provence - Alpes - Côte d'Azur sur les exercices 2016-2019

Le 2 mars 2021

www.ari.asso.fr ▫ 26 Rue Saint Sébastien - 13006 MARSEILLE ▫ Tél. 04 91 13 41 30 ▫ siege@ari.asso.fr

Page 5 - Synthèse

Il a pu être démontré à la Chambre que le Conseil d'Administration est *complet* dans sa composition, sauf de rares vacances de postes ponctuelles et donc remplacées au fil du temps ; concernant les problèmes d'assiduité, ils concernent essentiellement 3 personnes, qui sont effectivement absentes de manière quasi permanente. Pour les autres, la participation n'appelle pas de commentaires particuliers sur les empêchements personnels ponctuels constatés à un jour donné.

Plus globalement, nous nous interrogeons, en l'absence de critères clairs, sur la notion d'assiduité « satisfaisante ».

Par ailleurs, il nous paraît difficile d'affirmer que les radiations sont peu mises en œuvre, notamment pour les membres n'ayant pas acquitté leur cotisation puisque, entre 2018 et 2019, l'AG a prononcé 11 radiations, et 17 en 2020 (cf. détail et tableau transmis à la Chambre).
Quant au nombre de personnes ne payant pas leur cotisation, un gros effort a été produit depuis 2016 pour résoudre ce problème, avec un pallier majeur en 2018/2019 (cf. détail et tableau transmis à la Chambre)

Par ailleurs, les membres concernés ont réglé leurs cotisations en retard, de sorte que pour le dernier exercice, nous sommes proches des 100% de cotisations reçues (manque seulement à ce jour la cotisation de 3 adhérents).

Concernant l'utilisation de pouvoirs en blanc « nombreux », le problème a été traité au fil du temps et son nombre régresse depuis 2016 :

	Nb total	Blanc	Proportion
AG extraordinaire 2016	32	10	31%
AG ordinaire 2016	31	10	32%
AG ordinaire 2017	32	14	44%
AG extraordinaire 2018	28	10	36%
AG ordinaire 2018	29	10	34%
AG ordinaire 2019	23	4	17%

Concernant la situation du siège, comme exposé à la Chambre, il nous parait important de distinguer *les frais de* siège qui sont réguliers et ne sont contestés par aucun des financeurs, et *l'agrément du* siège, pour lequel l'Ari a produit et communiqué le dossier d'autorisation à 2 reprises (2014 et 2018) mais n'a pas eu de retour de l'ARS ; à noter également que le premier CPOM formalisait dans son texte, proposé par l'ARS, une autorisation expresse du siège.

La baisse d'activité évoquée est essentiellement concentrée sur certains types d'ESMS uniquement (ITEP-SESSAD) tandis que tous autres ESMS, notamment les plus lourds en termes de handicap (IME, EEAP, MAS...) et les plus intenses en termes de prises en charge (internat de type de foyer, FH, FAM), et donc plus coûteux, ont une activité soutenue et en hausse. Il convient donc, selon nous, de pondérer les chiffres d'activité par le poids des actes, journées et autres unités de mesure de la prise en charge.

Sur le graphique fourni à Chambre et qui reprend les années précédant l'audit, on peut ainsi constater :

- Une stabilité à des taux élevés sur les ESMS résidentiels (FV, MAS, FAM, CHRS, FH) qui sont les plus « coûteux » en termes de lourdeur de prise en charge,
- Une stabilité sur les centres de consultations et sur les SAVS,
- Une baisse en SESSAD, qui s'explique en partie par les questions de comptage (travail de fond sur uniformisation des règles) mais qui est largement compensée par le nombre d'actes réalisés (cf. explications transmises à la Chambre).

Situation financière de l'Ari : il nous semble qu'il faut pondérer le constat en fonction de la taille du budget de l'association puisque le résultat net représente en général 1,5% du montant total des produits. Concernant les PRI, comme l'a conclu d'ailleurs la Chambre, au paragraphe 5.1 il convient de rappeler qu'elles sont toutes utilisées ou affectées à fin 2017 cf. plus loin.

Dépenses de personnel : il nous parait important d'insister sur le fait que les accords représentent un surcoût vraiment faible par rapport au budget global (moins de 0,1% de la masse salariale).

- L'accord sur les congés trimestriels supplémentaires et les UMF n'a pas généré de surcoût puisqu'il a été compensé par une révision de l'accord sur le temps de travail qui a permis de dégager les marges de manœuvre permettant de les financer ;
- Les autres accords (accord sur les transferts...) représentent un coût dérisoire ramené aux budgets ou aux charges de personnel (de l'ordre de 0,05 % de la masse salariale, cf. infra).

En revanche, il faut aussi signaler que cette rigueur en matière de gestion des rémunérations est fortement pénalisante pour l'activité de l'association, puisqu'elle peut expliquer aussi, particulièrement sur le périmètre ARS, des postes non pourvus, et se traduit donc aussi par des non-consommations de crédits, et les PRI et/ou résultats excédentaires abordés dans le présent rapport (cf. développement infra et nos commentaires).

Page 6 - Synthèse

Gestion des provisions : Comme indiqué lors des entretiens et dans le rapport, les provisions ont toujours été constituées dans des ESMS sous contrôle et avec une validation du financeur, documentées au travers de PPI qui démontraient à quels projets ces PRI étaient affectées, et utilisées pour soutenir les projets énoncés dans les CPOM, donc en respect des principes prévus par la réglementation. La CRC conclut d'ailleurs au paragraphe 5.1 qu'elles sont toutes utilisées ou affectées (à fin 2017). Dans tous les cas, nous avons prévu également et acté le fait de ne plus passer de telles PRI pour privilégier le schéma d'écriture via des excédents qui pourraient être affectés à des compensations de charges d'amortissements.
Nous avons aussi fourni à l'ARS, au moment du diagnostic du CPOM discuté en 2018, des propositions d'utilisation des PRI pour les projets qui restaient à financer à ce moment-là.

Nous sommes d'accord avec la remarque sur l'amélioration de la gestion de la trésorerie, mais ne comprenons pas pourquoi elle figure dans le paragraphe sur la mise en conformité, nos placements étant en effet conformes.

Gestion des achats : depuis 2016, nous n'avons pas eu à déplorer de prolongations tacites de contrat non choisies.

Page 7

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 : Procéder à une revue de la provision de couverture du besoin en fonds de roulement.
Recommandation acceptée et qui nous semble logique puisque cette provision correspond à un ancien besoin, désormais caduque suite au passage en CPOM.

Recommandation n° 2 : Procéder à des inventaires physiques réguliers de l'actif de l'association.
Recommandation acceptée que nous comptons effectivement mettre en œuvre.

Recommandation n° 3 : Formaliser un plan d'action achats à même de cartographier les achats de l'association, de définir le niveau pertinent d'achat et de planifier les procédures de renouvellement des prestataires.
Nous tenons toutefois à souligner que, même en l'absence de cette cartographie, nous avons déjà un suivi réel relativement précis et rigoureux des contrats et échéances (un planning pluriannuel a été constitué à cette fin et est fourni en annexe) et que nous avons, à notre sens, le niveau pertinent d'achats en matière d'équilibre entre contrats mutualisés et contrats signés par les établissements.

Recommandation n° 4 : Formaliser un schéma stratégique immobilier à même de recenser et planifier l'entretien et les travaux au sein des locaux de l'association.
Recommandation acceptée que nous comptons effectivement mettre en œuvre. Du reste, une consultation avait été élaborée dans le passé mais la démarche n'avait pas abouti car les prestataires interrogés n'ont pas été en mesure de répondre à la demande (cf. documents transmis à la Chambre).

Recommandation n° 5 : Respecter les stipulations des appels d'offres lancés par l'association, notamment s'agissant des critères de sélection annoncés, pour prévenir les risques de contentieux.
Nous pensons déjà respecter cette recommandation, et dans tous les cas nous ferons en sorte d'améliorer encore la rédaction de nos appels d'offres et des critères de sélection, en précisant le cas échéant la distinction entre le rapport du Maitre d'œuvre et le nôtre, en tant que Maitre d'Ouvrage, pour que l'avis technique de l'ARI puisse mieux être pris en compte.

Page 11, note de bas de page n°9

NB : de beaucoup plus grosses associations nationales interviennent dans la région (APF, Groupe SOS etc.), mais leur poids budgétaire dans la région y est moins important relativement à celui de l'Ari qui n'est présente que dans 3 départements de PACA.
Il nous semble également qu'il y a beaucoup plus de grosses et moyennes associations (+ de 300 salariés) dans la région que les 2 citées ici (une dizaine rien que pour les Bouches-du-Rhône, par exemple).

Page 16 : 2.1.2

Cotisations non payées : comme expliqué à la Chambre, ce problème est quasi réglé depuis 3 ans (85.71% des cotisations payées en 2018, et 2019, et 95.18% en 2020)

Par ailleurs, concernant les années 2016-2017 et 2017-2018, les membres concernés ont régularisé leurs cotisations en retard.

Comme expliqué lors des entretiens nous avons modifié le système depuis 2020 en se calant sur l'année civile avec donc une date de paiement au plus tard au 31.12. Ce problème est donc également résolu.

Page 19 : 2.2.1

Comme indiqué plus avant, le Conseil d'Administration n'est pas incomplet, puisque l'ensemble des postes est structurellement pourvu : les démissions conjoncturelles font l'objet d'un remplacement rapide. Cf. documents transmis.
Il y aurait plutôt lieu de dire que la participation n'est pas complète à chaque séance. (Cf. commentaires de la synthèse). Le niveau de participation dépend plutôt des contraintes

personnelles des administrateurs concernés, sans que l'ARI puisse être tenue responsable de ces décisions d'absences prises au niveau de chacun d'eux.

Page 21 : 2.2.4

Règlement des cotisations par les membres du CA : en avril 2016, seuls 3 administrateurs soumis à cotisation n'avaient pas réglé leur cotisation.

En avril 2018, 7 administrateurs n'avaient pas réglé leur cotisation.

Enfin au titre du dernier exercice, tous ont réglé leur cotisation.

Page 25 : 3.1

Effectifs du siège : ils intègrent en effet :

- Les personnes qui sont dans l'agrément des frais de siège (32 ETP) et qui occupent les postes prévus dans le dossier de frais de siège transmis aux autorités de contrôle et de tarification ;
- Les personnes qui sont payées par le siège mais qui sont rattachées à des postes budgétaires dans les établissements et qui leur sont donc refacturées : nous procédons ainsi en raison de leur fonction (directeurs et comptables/paye) pour respecter des règles de contrôle interne et la *demande de notre CAC (lequel a demandé que les directeurs et les personnes ayant accès aux systèmes compta et paye soient payés par un tiers).*

Page 26 : 3.2.1

Composition des frais et des prestations du siège : le dossier d'agrément du siège précise bien les missions assurées par le siège et qui sont par conséquent admises. Le fait que le siège ait gardé le même taux nous semble normal pour plusieurs raisons :

- D'une part, une partie des missions du siège nécessite des moyens strictement proportionnels à la taille des ESMS et leur croissance justifie donc le fait que le siège dispose de moyens supplémentaires : gestion RH (embauches, départs, administration du personnel), informatique (gestion du parc), travaux et achats. Sur ces missions, si l'on se réfère aux ratios ETP du siège/ taille de l'association, l'ARI apparaît bien en-deçà des standards pratiqués dans d'autres organisations du secteur. Notre CAC pointe d'ailleurs régulièrement dans ses recommandations la nécessité de renforcer le siège.

- D'autre part, le dossier d'agrément prévoit que le siège, grâce à l'augmentation de son budget, apporte un support supplémentaire aux ESMS, sur des missions non encore assumées ou imparfaitement assumées, qui permettent de mieux structurer les ESMS et qui accompagnent la mise en conformité aux évolutions réglementaires (mise à jour et accompagnement des projets, qualité, innovation évaluation, organisation des soins, sécurité et gestion des risques...). Cela a été le cas durant la période de l'audit et cela continue à l'être (structuration du réseau informatique, sécurité informatique, RGPD, formation, projet SERAFIN-PH, projet MS Santé, gestion crise COVID etc. etc.).

Il nous semble que toutes les prestations prévues dans le dossier de demande d'autorisation des frais de siège correspondent toutes à au moins l'un des 7 alinéas de l'article R314-88 du CASF décrivant les prestations pouvant relever des frais de siège. Nous l'avons explicité, autant que possible, dans le dossier et le décrivons également dans le rapport annuel du siège, qui donne les principales réalisations.

Certainement la formalisation de l'évaluation des prestations rendues pourrait être meilleure, pour démontrer en quoi elles participent à des économies d'échelle ou répondent aux autres alinéas de l'article précité. Mais nous n'en relevons pas qui ne feraient pas partie du périmètre autorisé.

Nous ajoutons également que le taux de frais de siège appliqué est plus bas que la plupart des structures du secteur médico-social et sanitaire de même taille, et largement inférieur au taux des opérateurs privés de même taille du champ commercial.

Page 28 : 3.2.2

Comptabilité administrative et analytique : nous avons une comptabilité administrative par numéro FINESS qui permet de ventiler au réel les personnes/postes qui ont plusieurs quotités de temps. Cet éclatement est juste puisqu'il correspond aux organigrammes autorisés et il est éventuellement rectifié lors de la clôture des comptes si les temps réels ont été différents, sur l'année, de la clé de répartition budgétaire existante dans le paramétrage.

Il est donc possible de donner, pour chaque salarié partagé, sa répartition de temps entre divers FINESS. En l'état, cette distinction et cette présentation comptable sont liées à nos financeurs. C'est la raison pour laquelle nous adoptons ces formats et méthodes.

En ce qui concerne la comptabilité analytique, nous l'utilisons effectivement de façon différenciée suivant les ESMS : elle n'a pas grand intérêt pour les services ayant une seule modalité d'accueil (HJ, CAMSP, CMPP, SESSAD, ESAT social...) mais nous l'utilisons en revanche dans les établissements regroupant différentes sections agréées. Cette approche différenciée nous semble donc cohérente et pertinente en termes de comptabilité analytique.

Page 29 : 3.3.

Régularité des frais de siège : comme exposé plus avant, il nous parait nécessaire de distinguer agrément du siège et autorisation de prélever des frais de siège. Les différents financeurs n'ont jamais contesté ces prélèvements de frais de siège, qui résultent d'une base de frais de siège validée par l'ARS au départ (cf. CPOM) mais effectivement non encore articulée à un agrément du siège toujours en cours d'instruction.

Page 32 : 3.3.2

Nous souhaitons revenir sur ce point d'analyse. En effet, même si les personnels sont détachés dans les ESMS, *la prestation reste assurée*, soit par une intensification du travail du personnel présent (et la plupart du temps, concrètement, par une augmentation du temps de travail largement au-delà du temps normatif, notamment pour les cadres, sans compensation en termes de rémunération la plupart du temps...) ainsi que par le recours à des chargés de mission/CDD en plus en remplacement.

Nous pourrions changer effectivement pour partie cette pratique et rémunérer alors intégralement les heures complémentaires et supplémentaires réalisées par les personnels du siège.

Nous insistons à nouveau sur le fait que le fonctionnement décrit est conforme aux principes prévus au CPOM dans le cadre des objectifs de l'ARI pour l'aide aux autres associations du secteur et à sa restructuration (extrait du CPOM 2013 avec l'ARS, article 7.2.).

Par ailleurs, comme expliqué plus haut, les quotités de temps de travail mis à disposition ont été *compensées* au niveau du siège, ce qui fait que le résultat (ressources utilisées et prestations réalisées) est neutre pour les autres établissements ; selon nous, il n'y a donc pas lieu de réajuster à la baisse ou à la hausse les frais de siège.

Page 33 : 3.4

Permanence des missions du siège et réalisation accomplies en 4 années : ce point d'analyse doit être reconsidéré sur la base des éléments ci-après, comme expliqué à la Chambre : les missions structurelles ont vocation à rester pérennes sur la durée, et leur charge évolue dans le temps. Typiquement, si l'on prend l'exemple de la Chambre, le travail sur les procédures est évolutif, non seulement parce qu'il s'agit d'une opération progressive qui ne se réalise pas en un temps court, mais aussi et surtout parce que les procédures elles-mêmes peuvent évoluer largement, par exemple dans le domaine comptable ou des ressources humaines, au gré des changements de réglementation, voire de doctrine, ou encore suivant les événements. L'exemple récent le plus caractéristique est celui des procédures d'hygiène et de sécurité, avec la crise sanitaire, où le siège a dû mobiliser et mobilise encore un temps considérable pour la réalisation et la mise à jour continue de procédures en perpétuelle et très rapide évolution.

Enfin, les missions et les actions du siège sont intimement liées, comme l'a pointé la Chambre elle-même, au soutien à d'autres associations en difficulté, ou au développement de nouveaux projets, notamment partenariaux. La lecture des rapports d'activité met d'ailleurs en évidence, pour les thèmes et missions identiques, l'avancement des différents sujets et projets au fil des années, sans que les missions générales ne changent fondamentalement.

Page 34 : 3.4

Rapport CAC sur le système d'information et de communication : rappelons que ce rapport a été le premier audit IT réalisé par ce CAC, qui n'est pas, relevons-le, spécialiste dans le domaine informatique (pour preuve certains éléments ou conclusions erronés dans son rapport). Il semble par ailleurs qu'il y ait eu manifestement une lecture incomplète de ce rapport par la Chambre, puisqu'elle indique qu'il ne comporte que des points présentant un risque fort ou élevé alors qu'il y a également un certain nombre de points à risque modéré ou faible. Par ailleurs, la question du déploiement du numérique dans le champ du médico-social et du social dans un objectif d'amélioration des systèmes d'information, fait l'objet d'un portage national et régional (ARS) auquel nous participons à travers plusieurs instances.

Page 35 : 3.4

Projets d'établissements :

Le projet d'établissement de la Haute-Lèbre qui est bien daté de 2006 (le rapport de la chambre le reconnaît lui-même dans le paragraphe qui suit) est en cours de réactualisation, et il devrait être terminé dans le semestre.

La version transmise pour le projet d'établissement de l'ITEP-SESSAD Les Bastides Marseille Centre-Est était bien datée : 2015-2019 cf. version transmise à la Chambre dans les éléments de réponse complémentaires mais non prise en compte par cette dernière.

PROJET D'ETABLISSEMENT

PÔLE SESSAD-ITEP

LES BASTIDES

MARSEILLE CENTRE EST

2015 - 2019

Concernant l'IME/SESSAD de Pertuis, comme expliqué à la Chambre, le PE 2018-2023 présente un échéancier et des modalités d'évaluation non dans le corps de son texte, mais dans son annexe qui présente un plan d'actions à travers une démarche Qualité qui comprend un PAQ (Plan d'amélioration de la Qualité) qui donne des objectifs précis, y compris concernant le projet d'établissement, avec des échéances, des points d'avancement et une évaluation sur la base de critères prédéfinis (ces éléments ont été transmis à la Chambre).

Concernant l'EEAP-SESSAD Les Calanques, la réponse est la même, puisque le projet d'établissement, finalisé après un long travail participatif avec les salariés, familles et partenaires, est un cadre général permettant de clarifier le positionnement institutionnel de l'EEAP-SESSAD, de fixer des objectifs (évolutions en termes de public et de missions) et de donner des repères aux professionnels, pour mieux conduire l'évolution des pratiques et de la structure dans son ensemble. Le pilotage des objectifs se fait plutôt, là aussi, via le Plan d'Amélioration de la Qualité annexé au projet, qui est alimenté par les différentes sources de l'amélioration continue (évaluations, CVS, etc.), et se présente sous la forme d'un tableau avec l'ensemble des actions d'amélioration. Les objectifs du projet d'établissement y sont repris en les déclinant en termes d'échéances, responsables et état d'avancement. Ce PAQ permet un suivi régulier et cohérent de toutes ces actions. Il est actualisé autant que de besoin dans le cadre du COPIL qualité et constitue un des éléments du rapport d'évaluation interne envoyé au financeur.

Nous avons apporté la même réponse concernant le CAMSP de Manosque et le CMPPU et avons transmis les documents correspondants.

Page 36 : 4.1.

Fonctionnement en file active : Bien que le fonctionnement en file active ait été demandé à plusieurs reprises, y compris formellement, par l'ARS, nous prenons note de cette remarque et demande de la Chambre, et en attendant que des agréments identiques soient produits pour une date postérieure à 2017, sommes à la disposition de nos financeurs pour y mettre fin et remettre en conformité le nombre de personnes suivies avec la capacité théorique définie à l'agrément pour l'ensemble des établissements concernés, c'est-à-dire la quasi-totalité.

Ceci générera, notons-le, un arrêt des admissions pendant une durée plus ou moins longue suivant les établissements, ainsi qu'une diminution globale du nombre de personnes accueillies et accompagnées et de l'activité (à l'évidence, nous ne générerons pas artificiellement une activité qui ne correspondrait pas aux besoins des usagers présents).

Page 39 : 4.2.1

Non cohérence des chiffres dans les rapports d'activité : rappelons à nouveau, comme indiqué à la Chambre, que l'erreur est limitée à un très faible nombre de données, et uniquement sur un tableau reprenant les chiffres sur 2017 et 2018.

Page 41 : 4.2.2

Niveaux d'activité sur le périmètre ARS médico-social :

Sur la période de référence de ce CPOM (2013-2017), qui est différente de celle analysée (2016-2019), les objectifs sur l'activité n'ont pas été tenus dans certains ESMS mais une progression est constatée sur d'autres (EEAP, IME, CMPP par exemples,). Il nous paraît également important de raisonner en poids relatif des différentes journées ou séances, qui n'ont pas le même coût suivant les établissements.

L'année 2016, qui sert de référence dans le rapport, a été une année moins impactée par les travaux ou aléas que les autres années, ce qui fait qu'elle a bénéficié d'une activité moyenne plus favorable. Ainsi, la vision de l'activité sur une période plus large permet de mieux appréhender le maintien, sinon l'augmentation de l'activité moyenne sur la période 2013-2019 (cf. données transmises à la Chambre).

Enfin, nous avons atteint les objectifs de 90% fixés au CPOM ARS médico-social sur la quasi-totalité des établissements concernés : IME, FAM, EEAP ; les ITEP devant faire l'objet d'une discussion *a posteriori* qui n'a pu finalement se réaliser.

Si on veut raisonner sur l'ensemble de l'activité de manière cohérente, il faut le faire en « mix » de prestations délivrées, donc considérer le coût/journées ou coût/actes des différentes activités. En l'occurrence, ce sont sur les activités les plus chères (polyhandicap) que le volume augmente, et plus généralement les moins coûteuses qui baissent (SESSAD).
Du reste, la baisse constatée en SESSAD se base sur le nombre de journées, alors que, si nous regardons les actes techniques (mesurés à l'ARI dans l'esprit de la nomenclature SERAFIN-PH), nous atteignons un total d'actes, par exemple pour l'année 2018, de 213 000 actes environ pour 69 416 journées de SESSAD, comme nous l'avons expliqué lors des entretiens.

Au vu de notre expérience et de notre participation à l'expérimentation SERAFIN-PH, nous n'avons ainsi que peu de doutes sur le fait que le passage à une comptabilisation de l'activité en mode SERAFIN-PH compensera l'effet d'optique lié aux règles de comptabilisation actuelles, et mettra en évidence le fait que l'activité des établissements est de bonne tenue.

De plus, la baisse des journées s'explique en partie par les questions de comptage (travail sur fond sur l'uniformisation des règles), de même que par un alourdissement de la population reçue, qui limité l'activité des SESSAD qui se rapproche pour certaines situations d'une activité de semi internat (« SESSAD par défaut »).

Il faut enfin neutraliser certains cas spécifiques comme les hôpitaux avec l'Hôpital Henri Gastaut, du fait de l'arrêt de l'activité de l'établissement.

Nous devons aussi rappeler que, dans le cadre des discussions engagées sur le nouveau CPOM, devant entrer en vigueur à partir de 2018, l'ARI a fourni, en plus du diagnostic préalable, des propositions de redéploiement de l'enveloppe CPOM ARS, permettant de générer des extensions de capacité et donc de l'activité additionnelle, sur différents types de structures. Ces propositions ont fait l'objet de réunions de travail et d'échanges (fin 2018 et début 2019) ; en l'absence de réponse de l'ARS, il ne nous a pas été permis d'optimiser encore l'activité produite, ni d'utiliser les marges de manœuvre disponibles (CITS par exemple) ou dégagée par la gestion.

A noter aussi que ces propositions incluent également des mesures visant à renforcer les ESMS de l'APEAHM dans l'hypothèse de leur intégration à l'ARI. Nous les avons transmises à la Chambre.

Page 43 : 4.2.2
Projet SERAFIN-PH : l'ARI accueille de manière très favorable le déploiement de ce projet et la comptabilisation uniforme des actes réalisés par tous les ESMS, ce qui permettra de revenir à des comparaisons homogènes ; comme indiqué plus haut, l'ARI est confiante sur son niveau d'activité comptabilisé en mode SERAFIN-PH qui devrait s'en trouver mieux valorisé en mettant fin ainsi à certaines critiques formulées aujourd'hui dans le cadre du système actuel.

Page 44 : 5.1.1
Provisionnement « non conforme » : ce mécanisme de provisionnement était prévu au CPOM ARS (2007-2012 puis 2013-2017) et donc de ce fait était, selon nous, autorisé. Du reste, il n'a pas été pratiqué avec les autres financeurs pour les activités hors périmètre ARS.

L'ARI inscrit donc dans ses comptes, au niveau des budgets exécutoires (en charges), des montants prévisionnels de provision de sorte que les ESMS se mettent dans une dynamique d'économies et de dégagement de marges de manœuvre, pour faciliter l'autofinancement des investissements pour alimenter le PPI. Il ressort d'ailleurs que le montant des DAP de fonctionnement reste insuffisant pour couvrir les besoins d'investissement, c'est la raison pour laquelle les plans pluriannuels ont été faits en injectant des PRI.

L'ARI a pu démontrer, que ce soit à la Chambre en 2019 mais aussi à l'ARS lors de l'audit financier (fin 2018), que les PRI constituées font l'objet d'une affectation au fur et à mesure qu'elles sont constituées, ceci étant répertorié dans un tableau analytique mis à jour régulièrement (un exemple de ce tableau a été fourni à la Chambre dans la première demande de document sous le numéro 4.4). Leur montant correspond aux besoins réels en investissement des ESMS, point qui n'est pas contesté, à la lumière de l'inventaire des besoins et de la réalisation des projets au fil du temps.

Nous avons cependant pris bonne note des remarques formulées par la Chambre et des demandes de certaines délégations de l'ARS, qui consistent à privilégier le passage par des excédents affectés à la compensation des charges d'amortissements et les mettons en œuvre depuis 2020.

Page 58 : 5.2.5

Tableau des coûts à la place - explication des écarts par rapport à la moyenne de coût régionale

Type de structures	Nombre d'établissements de l'ARI	Coût à la place ARI	Moyenne de coût régionale	Ecart en €	Ecart en %
EEAP	2	89 332	81 196	8 136	10 % NB : ouverture 365 jours contrairement à la plupart des autres EEAP hors Ari
ESAT	4	13 211	12 752	459	4 % 1 ESAT nettement au-dessus car fonctionnement continu en milieu rural (Revest du Bion)
FAM	1	27 304	27 539	- 235	- 1 %
IME	3	48 055	49 601	- 1 546	- 3 %
ITEP	6	54 069	52 290	1 779	3 %

Type de structures	Nombre d'établissements de l'ARI	Coût à la place ARI	Moyenne de coût régionale	Ecart en €	Ecart en %
MAS	1	95 485	81 360	14 125	17 % Ne concerne qu'un établissement (pas de moyenne au sein de l'Ari), et résulte des conditions de création d'origine et de financement de cet établissement. Cf. enveloppe parlementaire + public polyhandicap lourd.
SESSAD	12	25 667	22 758	2 909	13 % lié à la présence de handicap lourd pour 4 des services, ainsi qu'à un fonctionnement relevant du semi internat (orientation SESSAD par défaut, en pratique, activité de semi internat pour certains usagers) pour une partie de la population reçue.

Page 59 : 5.3

Investissements importants : le constat fait par la Chambre est aussi à rapporter aux créations d'établissements et de rénovations lourdes (ou déménagements) qui génèrent souvent des actifs importants au regard des coûts de construction de nouvelles structures (entre 5 et 8 M€ en moyenne pour les nouvelles structures).

Ce point est aussi une raison pour laquelle les services du siège se sont structurés et sont fortement mobilisés, aussi bien en amont pour les travaux liés à la création ou à la rénovation, mais aussi pour la gestion courante et technique du patrimoine.

Page 59 : 5.3.1.

Accroissement de l'actif : Il est précisé que les disponibilités et placements représentent un montant certes important en valeur absolue, mais qu'ils représentent « seulement » 5 à 6 mois de budget (selon nos banques, le ratio normal devrait s'établir à un an de budget).

Page 62 : 5.3.2.1

Accroissement des fonds propres du fait de marges de fonctionnement : il nous semble d'une part difficile de raisonner globalement, alors que la situation doit s'analyser différemment suivant les financeurs, et réducteur sur le périmètre ARS, d'expliquer cette hausse par les seules marges de fonctionnement, d'autant plus que les PRI sont des fonds propres consumptibles et qu'ils seront progressivement réduits à néant au fur et à mesure qu'ils seront repris et injectés au compte de résultat.

L'analyse du coût moyen à la place faite par la Chambre supra montre d'ailleurs bien que les marges de fonctionnement ne sont pas réellement importantes ; en revanche la rigueur et la gestion au plus juste des dépenses des établissements conduit, pour les raisons évoquées ici et là (fermeture temporaire pour travaux avec baisse d'activité conjoncturelle, postes non pourvus transitoirement, effet d'aubaine liée à l'évolution des taux de charges) à générer des excédents

et marges de manœuvre plus ou moins durables que l'association a cherché à plusieurs reprises à valoriser notamment auprès de l'ARS en proposant des redéploiement ou développement d'activité qui n'ont pas reçu jusqu'à présent de réponses positives (cf. documents transmis à la Chambre). Un autre choix, plus laxiste en termes de gestion, aurait consisté à utiliser ces crédits disponibles pour des surcroits de charges d'exploitation.

Page 62 : 5.3.2.2

FRI « insuffisant » : Les décalages dans les cycles d'investissement (les projets ayant souvent du retard) ont décalé dans le temps la consommation du FRI. De plus, d'autres éléments non envisagés alors car procédant de décisions gouvernementales, comme la mise en place du CITS ou la difficulté récente à pourvoir certains postes, ont régénéré de la CAF, et donc du fonds de roulement, ce qui n'était évidemment pas possible à anticiper quand ont été faites les prévisions/projections du CPOM.

Page 64 : 5.3.3

Trésorerie importante non suivie de manière consolidée :
Comme déjà précisé, il faut d'abord considérer que la situation au 31/12 n'est pas forcément représentative de la trésorerie au fil du temps.

Nous avons cependant engagé récemment de nouveaux placements, pour optimiser encore plus la trésorerie, comme le prouve l'état de synthèse des contrats de capitalisation fourni à la Chambre lors du contrôle et qui montre les placements effectués en 2018 et 2019. Nous sommes donc bien « en situation » pour pouvoir placer les excédents de trésorerie. Nous avons ainsi optimisé à ce jour la trésorerie en nous calant sur notre pied de compte.
Il convient d'ajouter que nous sommes actuellement freinés par les taux bas et les contraintes propres à nos organismes gérant des fonds publics (obligation de garantie en capital qui limite énormément les possibilités de placement et les rendements) qui n'incitent pas faire de l'optimisation de placement à tout prix.

Page 68 : 6.3.1

Mesures plus favorables que la convention collective : comme indiqué plus avant, les mesures extraconventionnelles sont très faibles au regard de la masse salariale globale (de l'ordre de 0,05 %).
Du reste, notre attachement au respect des règles en vigueur et notre prudence dans la gestion nous met effectivement en grande difficulté pour pourvoir un certain nombre de postes où nous n'arrivons plus à nous « aligner » sur la « concurrence », qu'elle soit privée ou même publique.

Ce respect des règles, qui se traduit par des postes vacants, conduit in fine à une limitation de l'activité réalisée, comme le pointe le présent rapport, et partant, des économies, du fait de la gestion au plus juste entre besoins et ressources, et donc des provisions et des « marges de manœuvres » comme le fait remarquer tout aussi justement la Chambre.

Si l'on veut maintenir et augmenter l'activité, consommer le budget tout en conservant la rationalité dans la gestion des dépenses, c'est donc un cercle « vicieux », si l'on peut dire, dont il ne nous semble possible de sortir qu'en desserrant quelque peu la politique de rémunération au sens large de l'association, possibilité que nous avons pu évoquer notamment auprès de l'ARS sans pour le moment avoir infléchi la politique de l'ARI dans ce domaine.

Page 71 : 6.3.2

Engagement unilatéral sur les transferts : il a une incidence très faible, de l'ordre de 0,05% de la masse salariale, mais il a une incidence très positive sur la dynamique de transfert et les prestations proposées aux usagers.

Page 73 : 6.4

Régime complémentaire de santé victime de son succès : rappelons que ce n'est pas un avantage particulier mais une obligation légale.

Page 79 : 7.4

Renouvellement de contrat non souhaité : conformément aux éléments transmis à la Chambre, nous confirmons que n'avons pas subi de renouvellement non souhaité de contrat.

Page 81 : 8.2.

Recommandation n° 4 : Formaliser un schéma stratégique immobilier à même de recenser et planifier l'entretien et les travaux au sein des locaux de l'association.

Il s'agit effectivement d'un objectif que nous avons depuis plusieurs années et que nous avons essayé de finaliser en 2017 sans pouvoir y parvenir : nous avons donc bien noté cette recommandation de la Chambre et allons la mettre en œuvre, en relançant une consultation sur la base du CCTP que nous avions élaboré en 2017 sans trouver de prestataire en capacité d'y répondre à l'époque (CCTP fourni à la Chambre, et donc relancé cette année suite à la recommandation de la Chambre).