



Rapport d'observations définitives

L'ASSOCIATION ROUENNAISE DE RÉADAPTATION DE L'ENFANCE DÉFICIENTE (ARRED)

(Seine-Maritime)

Exercices 2014 à 2017

Observations délibérées le 17 juillet 2018

SOMMAIRE

Synthèse	1
Obligations de faire	2
Principales recommandations	2
I - Rappel de la procédure	2
II - Le régime juridique applicable aux établissements et services sociaux et médico-sociaux	3
A - L'ARRED est gestionnaire de sept ESSMS	3
B - Les ESSMS de l'ARRED bénéficient tous d'une autorisation	4
III - Le fonctionnement et les instances statutaires de l'ARRED	4
A - L'objet social de l'association est conforme à son activité	4
B - Le projet associatif est régulièrement actualisé	4
C - Les membres de l'association : une complexité peu utile	5
D - Les instances dirigeantes : les statuts mériteraient d'être clarifiés	5
1 - L'assemblée générale	5
2 - Le conseil d'administration	6
3 - Le bureau	7
IV - Le pilotage stratégique	7
A - Le règlement de fonctionnement des ESSMS : des lacunes à corriger	7
B - Les projets d'établissement doivent être mieux articulés avec l'évaluation	8
C - Le pilotage	9
1 - L'organigramme	9
2 - Les instances de pilotage	9
3 - Le pilotage par les indicateurs	10
V - La gestion de la qualité	11
A - L'évaluation interne et l'évaluation externe : une articulation à renforcer	11
1 - L'évaluation interne	11
2 - L'évaluation externe	12
B - Une organisation interne axée sur la promotion de la « <i>bientraitance</i> »	12
C - La gestion des événements indésirables et des risques : des outils à compléter et à mettre en application	13
1 - La gestion des événements indésirables	13
2 - La politique de prévention et de gestion des risques	13
VI - La prise en charge	15
A - Une organisation ayant su s'adapter à l'évolution du public pris en charge	15
1 - Un IME organisé en deux pôles	15
2 - La typologie du public accueilli est en forte évolution	15
3 - Un conseil de la vie sociale a été constitué	16
B - L'organisation de la prise en charge : des améliorations à apporter sur le suivi des dossiers individuels et sur les contrats de séjour	16
1 - Les dossiers des enfants accueillis sont incomplets	16
2 - L'admission suit une procédure cohérente	17
3 - Le séjour : les documents mériteraient d'être améliorés	17
4 - Des modalités d'accompagnement évaluées et actualisées	18
5 - L'action éducative de l'IME est adaptée au public pris en charge	19
C - Les équipes médico-éducatives	19
1 - L'équipe éducative	19
2 - L'équipe médicale et paramédicale	19
3 - Les unités d'enseignement	20
D - Les soins	20

VII - La gestion des ressources humaines	21
A - L'organisation des ressources humaines est mutualisée et tend à se professionnaliser.....	21
B - Un cadre conventionnel hétérogène.....	21
C - Des effectifs stables	21
D - La gestion du personnel : une organisation inaboutie	22
1 - La tenue des dossiers individuels des salariés	22
2 - Les restrictions à l'activité	22
3 - Les cadres sont titulaires des diplômes requis	23
4 - Les délégations ne sont pas actualisées	23
E - L'évaluation	23
F - La durée du travail est hétérogène.....	24
1 - Les congés	24
2 - La durée hebdomadaire de travail	24
G - L'absentéisme : un phénomène mal mesuré.....	25
H - La formation : une démarche qui mériterait d'être mieux structurée	25
1 - Un véritable plan de formation reste à construire	25
2 - Un réel effort de formation	26
I - Les instances représentatives du personnel : des améliorations à apporter dans le suivi des réunions	26
VIII - La gestion budgétaire et financière	28
A - L'organisation de la fonction financière	28
1 - La mise en œuvre des décisions	28
2 - Le contrôle interne	28
B - La procédure budgétaire	29
1 - La présentation des documents budgétaires	29
2 - Le dialogue de gestion.....	29
C - La fiabilité des comptes.....	29
D - L'analyse financière des budgets de l'ARRED	29
1 - L'analyse par le bilan	30
2 - Le résultat d'exploitation	30
E - Les investissements	32
1 - Le financement des investissements	32
2 - La dette.....	34
3 - Les amortissements.....	34
F - Le contrôle des comptes et l'affectation du résultat	34
Annexes	36

SYNTHÈSE

Créée en 1955 par des parents d'enfants qui ne trouvaient pas de structures d'accueil adaptées, l'association rouennaise de réadaptation de l'enfance déficiente (ARRED) est gestionnaire de sept établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS), accueillant ou accompagnant soit des enfants et adolescents, soit des adultes, tous en situation de handicap.

Si l'association peut s'appuyer sur un projet associatif clair et régulièrement mis à jour, son fonctionnement statutaire paraît devoir être précisé par l'adoption d'un règlement intérieur qui pourrait utilement compléter les statuts existants.

Les outils de pilotage prévus par le code de l'action sociale et des familles ont été adoptés mais certains d'entre eux doivent être actualisés. De même, l'évaluation de l'activité des établissements et services a été conduite dans des conditions satisfaisantes. Cependant, pour être pleinement efficaces, ces évaluations devraient être plus correctement articulées avec les projets d'établissement. La chambre invite l'association à compléter les outils de gestion des événements indésirables et des risques et à les mettre en œuvre.

Les conditions de la prise en charge, examinées pour le seul institut médico-éducatif, apparaissent satisfaisantes. L'ARRED a notamment mis en place une politique de promotion de la « bienveillance » qui repose principalement sur la formation des agents. Ces actions apparaissent complètes et cohérentes. Des améliorations pourraient être apportées dans la constitution des dossiers individuels, dans la conclusion des contrats de séjour et dans l'actualisation du livret d'accueil remis aux enfants et à leurs familles.

Le projet pédagogique de chaque enfant, régulièrement évalué, apparaît complet. La composition des équipes médico socio-éducatives semble correctement dimensionnée même si le ratio observé est très supérieur au plancher fixé par la loi.

La gestion des ressources humaines tend à se structurer depuis la création d'un groupement réunissant d'autres structures associatives et par le recrutement d'une responsable des ressources humaines. Cet effort de structuration se heurte cependant au contenu de la convention collective et des accords d'entreprise qui définissent un cadre réglementaire à la fois très contraignant mais également source d'inégalités entre salariés. La remise à plat de ces accords permettrait d'homogénéiser le temps de travail et de congé.

L'absentéisme des salariés reste élevé. L'association s'appuie sur la formation pour tenter de le juguler. En complément, l'ARRED aurait intérêt à développer un véritable plan de formation.

La situation financière de l'ARRED apparaît satisfaisante. Des progrès restent néanmoins à accomplir pour renforcer l'information financière et clarifier la répartition des compétences dans ce domaine.

OBLIGATIONS DE FAIRE

1. Actualiser et compléter le règlement de fonctionnement de l'ESAT du foyer et du SAVS, par des dispositions relatives aux transferts et déplacements ;
2. compléter les dossiers individuels des personnes prises en charge ;
3. modifier le contrat d'accueil ;
4. actualiser les délégations de signature et les transmettre aux autorités de tarification ;
5. mettre en œuvre l'ordonnance du 23 juillet 2015 en matière d'achat.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

6. préciser les règles de nomination et de cooptation des membres du conseil d'administration ;
7. renforcer l'information financière de l'assemblée générale et du conseil d'administration ;
8. actualiser les projets d'établissement notamment en étoffant la partie évaluative et en les articulant avec les évaluations ;
9. adopter un plan de formation ;
10. répartir les frais de siège selon des clés stables et documentées.

I - RAPPEL DE LA PROCÉDURE

La chambre a inscrit à son programme le contrôle de la gestion de l'association rouennaise de réadaptation de l'enfance déficiente (ARRED) pour les années 2014 et suivantes.

Par lettres en date du 20 avril 2017 et du 15 juin 2017, le président de la chambre a informé M. Jean-Luc Brossaud, président de l'ARRED depuis le 13 juin 2014 et par lettre du 27 juin 2017, Mme Monique Rougé, présidente de l'ARRED jusqu'au 13 juin 2014, de l'ouverture de ce contrôle.

L'entretien de fin de contrôle, prévu à l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, a eu lieu le 22 décembre 2017 avec M. Brossaud et le 9 janvier 2018 avec Mme Rougé.

Lors de sa séance du 6 février 2018, la chambre a arrêté ses observations provisoires. Celles-ci ont été transmises dans leur intégralité à M. Brossaud et à Mme Rougé. Des extraits ont été adressés à la société de commissaires aux comptes, Acthéos. M. Brossaud y a répondu par courrier enregistré le 9 juillet 2018.

Après avoir entendu le rapporteur, la chambre a arrêté, le 17 juillet 2018, le présent rapport d'observations définitives.

Le rapport a été communiqué au président en fonction, à son prédécesseur en fonction au cours de la période examinée ainsi qu'aux exécutifs des collectivités territoriales qui ont apporté un concours financier à l'association. Ce rapport devra être communiqué par les maires à leur assemblée délibérante lors de la plus proche réunion suivant sa réception. Il fera l'objet d'une inscription à l'ordre du jour, sera joint à la convocation adressée à chacun de ses membres et donnera lieu à un débat.

Ce rapport sera communicable dans les conditions prévues au livre III du code des relations entre le public et l'administration.

II - LE RÉGIME JURIDIQUE APPLICABLE AUX ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES SOCIAUX ET MÉDICO-SOCIAUX

Les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) sont des structures permettant la prise en charge à domicile ou en établissement de personnes, enfants comme adultes, plus ou moins dépendantes. Le code de l'action sociale et des familles définit seize catégories d'ESSMS selon le public pris en charge. Chaque catégorie regroupe plusieurs types d'établissements ou services. Au total, il existe près de 90 types d'établissements ou services.

Les ESSMS sont en très grande majorité administrés par des associations, qui ont la responsabilité de la gestion d'un ou plusieurs établissements.

A - L'ARRED est gestionnaire de sept ESSMS

L'ARRED gère sept ESSMS :

- un service d'éducation spéciale et de soins à domicile (SESSAD). Ce service apporte un soutien spécialisé aux enfants et adolescents dans leurs différents lieux de vie et d'activités ; les enfants accompagnés sont affectés de déficiences intellectuelles et motrices et/ou de troubles du caractère et du comportement. Il accompagne 20 enfants, âgés de 3 à 20 ans ;
- un institut médico-éducatif (IME), qui accueille 95 enfants et adolescents (6 à 20 ans) déficients intellectuels, dont certains sont également affectés de troubles du comportement. L'IME se compose d'un institut médico-pédagogique (enfants de 6 à 16 ans) et d'un institut médico-professionnel (adolescents de 16 à 20 ans). Les enfants sont accueillis en semi-internat ;
- une section pour enfants ou adolescents polyhandicapés (SEAP), qui accueille et accompagne des enfants qui souffrent de polyhandicaps entraînant une réduction notable de leur autonomie. Elle accueille 10 enfants, âgés de 6 à 20 ans, en semi-internat ;
- un service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS), qui accompagne les personnes adultes atteintes de déficience mentale mais suffisamment autonomes pour vivre à domicile ou dans des structures d'hébergement pour adultes handicapés ; il suit 50 adultes ;
- une maison d'accueil spécialisée (MAS). Celle-ci accueille des adultes handicapés qui ne peuvent effectuer seuls les actes essentiels de la vie, et dont l'état nécessite également une surveillance médicale et des soins constants. Elle accueille 52 adultes polyhandicapés ;
- un établissement et service d'aide par le travail (ESAT), qui accueille 115 adultes handicapés (hommes et femmes de 21 à 58 ans) exerçant une activité professionnelle dans des conditions de travail aménagées et bénéficiant d'un soutien social et éducatif ;

- un foyer d'hébergement pour travailleurs handicapés (FOYER). Ce dernier accueille 42 adultes handicapés qui exercent une activité pendant la journée en centre d'activités de jour, en ESAT, en entreprise adaptée ou en milieu ordinaire, mais qui ne sont pas suffisamment autonomes pour vivre seuls.

Le présent contrôle porte sur le fonctionnement général de l'association (fonctionnement, finances et ressources humaines), mais également sur la qualité de la prise en charge. Pour ce dernier thème, la chambre a fait le choix de s'intéresser plus particulièrement à l'IME.

B - Les ESSMS de l'ARRED bénéficient tous d'une autorisation

Financés par des fonds publics (assurance maladie ou fonds départementaux), les ESSMS sont soumis à une autorisation préalable d'exercice d'une durée de 15 ans, délivrée par le préfet, le directeur général de l'agence régionale de santé (ARS), ou par le président du conseil départemental. Les sept ESSMS gérés par l'ARRED bénéficient d'une autorisation en bonne et due forme dont l'échéance s'étale entre septembre 2019 et mars 2032.

Ces autorisations, peu détaillées, ne sont pas contraignantes. Elles permettent à l'ARRED d'accueillir un public varié sans véritable restriction liée au handicap, sous réserve d'une orientation décidée par la maison départementale des personnes handicapées (MDPH).

III - LE FONCTIONNEMENT ET LES INSTANCES STATUTAIRES DE L'ARRED

L'association rouennaise de réadaptation de l'enfance déficiente a été créée en 1955 par des parents d'enfants en situation de handicap qui ne trouvaient pas de structures d'accueil adaptées. Ses statuts initiaux ont été déposés et publiés au journal officiel du 16 juin 1955 et modifiés en dernier lieu le 12 octobre 2012.

Les statuts devaient être complétés par un règlement intérieur destiné à « fixer les points non prévus aux statuts, notamment ceux qui ont trait à l'administration interne de l'association, et à la gestion de ses activités ». Un règlement intérieur a été adopté le 22 avril 2015 et modifié le 24 avril 2017 mais il ne traite que de l'organisation interne relative aux droits et obligations du personnel et n'apporte aucune précision quant aux dispositions statutaires.

A - L'objet social de l'association est conforme à son activité

L'objet social de l'ARRED est notamment de « concevoir, créer, gérer, animer tous les établissements et services et, de façon générale, mettre en œuvre tous les moyens nécessaires au meilleur développement moral, social, physique et intellectuel des personnes handicapées confiées à l'association ». C'est à ce titre qu'elle assure la gestion des ESSMS précités.

B - Le projet associatif est régulièrement actualisé

Le projet associatif de l'ARRED, adopté par l'assemblée générale du 12 juin 2012, porte sur la période 2013 – 2017. Il rappelle les valeurs de l'association (le respect, la bienveillance, la solidarité ou les solidarités, la citoyenneté, l'intégrité, la responsabilité et la laïcité), établit le bilan du projet précédent (2004 – 2012) et définit quatre orientations

stratégiques : développer la vie associative, poursuivre l'ouverture de l'ARRED, consolider les démarches d'accompagnement, s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociétale des organisations.

Le processus de rédaction d'un nouveau projet associatif doit s'achever au cours de l'année 2018. Il a d'ores et déjà été présenté au comité d'entreprise.

Une fois adopté, ce nouveau projet associatif devra irriguer les différents projets d'établissement.

C - Les membres de l'association : une complexité peu utile

En juillet 2017, l'association comptait 149 membres.

Est membre de l'association, toute personne physique ou morale qui adhère aux objectifs statutaires. Les statuts distinguent trois catégories de membres :

- « *les membres actifs ou adhérents, qui sont parents au sens large du terme de personnes handicapées, leurs représentants, et toutes personnes partageant les mêmes valeurs associatives* » ;
- « *les membres honoraires, qui sont des membres élus ayant exercé des responsabilités au sein des instances associatives* » ;
- « *les membres d'honneur, qui sont des personnes qui rendent ou ont rendu, des services éminents à l'association* ».

L'appartenance à l'une des trois catégories n'est pas sans portée puisque seuls les membres du premier collège peuvent voter lors de l'assemblée générale et être élus au conseil d'administration. Dès lors, il est surprenant que les statuts ne soient pas plus précis sur les conditions requises pour appartenir à l'un des trois collèges.

Dans les faits, les membres de l'association appartiennent tous au premier collège. Les deux autres ne comptent aucun membre, ce qui conduit à s'interroger sur l'utilité de conserver cette distinction.

D - Les instances dirigeantes : les statuts mériteraient d'être clarifiés

1 - L'assemblée générale

L'assemblée générale (ordinaire et extraordinaire) est composée des membres de l'association. Seuls les membres du premier collège disposent d'un droit de vote.

Le nombre de pouvoirs pouvant être détenus par un même membre est limité à cinq. En cas de dépassement, le mandataire a l'obligation de remettre les pouvoirs surnuméraires aux membres présents de son choix. Dans une telle situation, le mandant ne choisit donc pas le mandataire final et ne peut lui donner lui-même ses instructions de vote. Pour corriger cette disposition, il suffirait d'inviter les membres désireux de remettre un pouvoir à s'assurer au préalable que le mandataire n'a pas déjà atteint le plafond statutaire.

a - L'assemblée générale ordinaire

Conformément à l'article 8 des statuts, l'assemblée générale ordinaire s'est réunie en juin de chacune des années contrôlées et a dressé un procès-verbal.

Les réunions de l'assemblée générale ordinaire ne sont soumises à aucun quorum. Pourtant, les procès-verbaux indiquent qu'un quorum, apparemment fixé à la moitié des membres, est vérifié en début de séance. Tout porte à croire que la notion de quorum a été confondue avec les conditions de majorité nécessaires à l'adoption des décisions soumises à l'assemblée.

S'agissant de ses compétences, l'assemblée générale adopte, conformément aux statuts, le rapport d'activité, entend le commissaire aux comptes et approuve les résultats des budgets des établissements et du budget associatif. Elle adopte également les propositions d'affectation du résultat¹. En revanche, contrairement aux statuts, elle ne délibère ni sur les dépenses et les recettes prévisionnelles du budget associatif ni sur les comptes clos en fin d'exercice.

b - L'assemblée générale extraordinaire

L'assemblée générale extraordinaire est chargée de modifier les statuts ou de décider de la dissolution, liquidation ou fusion de l'association. Elle ne s'est pas réunie au cours de la période sous revue.

2 - Le conseil d'administration

Il est composé de 6 à 25 membres, élus par l'assemblée générale pour une durée de trois ans. Même si les statuts ne l'indiquent pas, il faut déduire de leur lecture qu'il appartient à l'assemblée générale ordinaire de déterminer l'effectif du conseil d'administration.

Les statuts précisent que tout membre actif peut être candidat à un poste d'administrateur et que le conseil d'administration doit compter parmi ses membres une majorité de parents de personnes handicapées. Ils indiquent également que la cooptation est possible. Ces dispositions appellent deux remarques.

Premièrement, l'ARRED doit être en mesure de s'assurer que la majorité des membres du conseil d'administration sont des parents d'enfants handicapés. Or les statuts ne définissent pas cette notion et ne prévoient aucun mécanisme permettant d'opérer cette vérification.

Deuxièmement, la cooptation, c'est-à-dire la désignation d'un membre par ses pairs, soit en l'espèce les membres du conseil d'administration, n'est assortie d'aucune précision permettant par exemple de la concilier avec le pouvoir reconnu à l'assemblée générale ordinaire d'élire les membres du conseil d'administration. Dans la pratique, la cooptation conduit le conseil d'administration à désigner un nouveau membre qui aura le statut d'observateur durant une année, au terme de laquelle sa candidature sera ratifiée par l'assemblée générale. Plus qu'un pouvoir de nomination, le conseil apparaît donc être investi d'un pouvoir de proposition des nouveaux membres. En tout état de cause, cette répartition des compétences mériterait de figurer clairement dans les statuts ou dans le règlement intérieur.

Les réunions du conseil d'administration sont soumises à quorum, soit le quart des membres, mais aucun dispositif n'est prévu s'il n'est pas atteint. La liste des présents et des absents ne figure pas de façon systématique sur les procès-verbaux. Il n'a donc pas été possible de vérifier le respect de ce quorum.

Au titre de chacune des années 2014 à 2016, le conseil d'administration s'est réuni entre cinq et six fois, conformément aux dispositions statutaires de l'association.

¹ Pour le budget commercial de l'ESAT et celui du budget associatif, elle adopte leur affectation.

Le conseil d'administration est « *investi des pouvoirs les plus étendus pour accomplir tous les actes nécessaires au bon fonctionnement de l'association, sous la seule réserve que ceux-ci ne soient pas explicitement réservés à l'assemblée générale* ». Cette formulation imprécise signifie, par exemple, qu'en matière financière il lui appartient d'adopter le budget prévisionnel et le compte administratif des budgets des ESSMS, ce qu'il fait effectivement. Cependant, les budgets prévisionnels, tout comme le compte administratif soumis à sa décision, ne sont que des documents provisoires qui sont ensuite modifiés pour tenir compte des décisions prises par les autorités de tarification. Au minimum, le conseil devrait être invité à valider les budgets primitifs avant qu'ils ne soient totalement exécutés. Il en va de même du compte administratif dont la version définitive, une fois intégrées les décisions de rectification des dépenses et d'affectation du résultat, ne lui est pas présentée.

3 - Le bureau

Le bureau est élu par le conseil d'administration sur proposition du président. Il se compose d'un président, un secrétaire, un trésorier, un président adjoint, un ou plusieurs vice-présidents, un secrétaire adjoint et des administrateurs délégués.

Le bureau est soumis à quorum, soit la présence du président ou du président-adjoint, ainsi que deux membres du bureau au moins, mais les comptes rendus n'ont pas permis de s'assurer du respect de ce quorum.

Le bureau est chargé de préparer les réunions du conseil d'administration, d'exécuter ses décisions et d'expédier les affaires courantes. Il participe au choix des cadres de direction. Sur la période 2014 – 2016, le bureau s'est réuni deux ou trois fois par an, soit un rythme inférieur à celui du conseil d'administration, ce qui signifie qu'il n'est pas en mesure de préparer effectivement les décisions du conseil.

En revanche, il a été associé au recrutement du directeur de l'ESAT, fin 2016.

Les fonctions de président-adjoint, de vice-président, de secrétaire, de trésorier devaient être décrites dans le règlement intérieur de l'association, ce qui n'est pas le cas.

En conclusion, la chambre constate que les statuts de l'association mériteraient d'être clarifiés. À cette fin, elle lui recommande de modifier le règlement du 24 avril 2017 afin de compléter les dispositions statutaires sur les points suivants :

- préciser la répartition de la compétence de nomination des membres du conseil d'administration, et préciser les modalités de la cooptation ;
- préciser les modalités de réunion de l'assemblée générale, en distinguant les notions de quorum et de majorité.

IV - LE PILOTAGE STRATÉGIQUE

A - Le règlement de fonctionnement des ESSMS : des lacunes à corriger

Un règlement de fonctionnement définissant les droits de la personne accueillie et les obligations nécessaires au respect des règles de vie collective doit être adopté pour chaque ESSMS, après consultation des instances représentatives du personnel ou du conseil de la

vie sociale². Ce règlement doit comporter, à tout le moins, les dispositions obligatoires prévues par le code de l'action sociale et des familles (modalités de consultation des usagers et du personnel, respect des droits des usagers, modalités de prise en charge, rythmes de vie ...). Il doit être affiché dans les locaux de l'établissement et révisé au moins tous les cinq ans³.

Le conseil d'administration de l'ARRED a adopté, pour chacun des ESSMS, un règlement de fonctionnement, mais plusieurs lacunes ont été identifiées :

- le règlement de l'ESAT n'a pas été actualisé depuis 2011; il est donc obsolète ;
- l'ARRED n'a pas été en mesure d'attester de la consultation des instances représentatives de l'ESAT, du SAVS et de la MAS ;
- les règlements ne sont pas affichés dans les locaux de l'établissement ou du service ;
- les règlements de l'ESAT, du foyer et du SAVS ne contiennent aucune disposition concernant les transferts et les déplacements.

La chambre demande à l'association de corriger ces anomalies.

B - Les projets d'établissement doivent être mieux articulés avec l'évaluation

Chaque ESSMS doit adopter un projet d'établissement⁴ déclinant ses objectifs de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations. Le projet doit également définir les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'établissement. Enfin, il doit être actualisé tous les cinq ans.

En janvier 2012, l'agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM) a publié une recommandation sur ce thème, qui rappelle la nécessaire articulation du projet avec les évaluations internes et externes. Selon l'ANESM, l'évaluation externe doit idéalement s'effectuer à mi-parcours de la mise en œuvre du projet d'établissement.

Les ESSMS gérés par l'ARRED sont tous dotés d'un projet d'établissement. Trois de ces documents, arrivés à échéance (ESAT, SAVS, foyer), devront être actualisés au cours de l'année 2018.

La préparation et l'adoption de ces projets apparaissent devoir être mieux articulées avec les évaluations externes de ces ESSMS afin d'éviter que les deux exercices ne se superposent comme ce fut le cas pour l'IME⁵. L'ESAT fait toutefois exception à ce constat puisque l'évaluation externe a été conduite deux années après l'actualisation du projet d'établissement, ce qui correspond au tempo recommandé par l'ANESM.

Les projets d'établissement des ESSMS gérés par l'ARRED suivent une structure identique, conforme aux recommandations de l'ANESM : présentation de l'association et de son projet associatif, présentation des valeurs de l'établissement, cadre méthodologique, bilan du projet d'établissement précédent, orientations stratégiques du nouveau projet, elles-mêmes, déclinées en objectifs opérationnels, et enfin, modalités de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du nouveau projet d'établissement.

² CASF, article L. 311-7.

³ CASF, articles R. 311-33 à R. 311-37-1.

⁴ CASF, article L. 311-8.

⁵ L'évaluation externe de l'IME a été réalisée entre avril et août 2014 alors que le travail sur le projet s'est étendu sur l'année 2014 pour une adoption en décembre.

Le contenu du dernier item, relatif à la mise en œuvre du projet, est particulièrement succinct puisque les objectifs opérationnels ne sont accompagnés d'aucun indicateur chiffré. La dimension évaluative des projets repose sur le comité d'amélioration continue, instance permanente de pilotage chargée principalement de mettre en œuvre les différents objectifs retenus par l'établissement. Au surplus, si ce suivi permet de réajuster les pratiques quotidiennes, il ne se traduit pas par une actualisation du projet d'établissement. Par conséquent, une fois adopté, le projet d'établissement s'éloigne progressivement des pratiques pédagogiques effectivement mises en œuvre et formalisées par des fiches actions à usage interne.

La chambre recommande à l'association de veiller à actualiser les projets d'établissement arrivés à terme, de mieux articuler la préparation des projets avec les évaluations externes, et d'étoffer la partie évaluative.

C - Le pilotage

1 - L'organigramme

Le pilotage de l'ARRED et de ses ESSMS est assuré par l'équipe de direction générale, qui est constituée de six cadres : une directrice générale, un responsable de la qualité, un cadre de santé, un responsable des ressources humaines, un directeur administratif et financier et un technicien informatique.

Cette équipe peut s'appuyer sur trois directeurs chargés respectivement du pôle adultes (ESAT, SAVS et foyer), du pôle enfants (IME, SESSAD et SEAP), et de la MAS. Ces cadres sont secondés par des chefs de service et, s'agissant de l'ESAT par un directeur-adjoint. Chaque ESSMS compte également un service administratif et comptable.

2 - Les instances de pilotage

La directrice générale de l'ARRED a mis en place trois instances de pilotage :

- un comité d'orientation, qui regroupe l'ensemble des cadres du siège et les directeurs d'établissement et service : instance de discussion, de réflexion et de décision, il a pour fonction de piloter l'association au quotidien ;
- un comité des cadres (directeurs et chefs de service) : il se réunit deux fois par an pour aborder les projets transversaux et le développement de la mutualisation ;
- trois comités d'amélioration continue : ils sont chargés du suivi des objectifs énoncés par les projets d'établissement ou de service.

Les comités d'amélioration continue ont été mis en place conformément à une recommandation de l'ANESM⁶ et se réunissent depuis 2013. Chaque comité est composé du directeur de pôle, du responsable qualité de l'association, du cadre de santé, du cadre éducatif, d'un représentant du secteur médical ou paramédical ou éducatif, d'un représentant de l'équipe de nuit, d'un représentant des unités d'hébergement, d'un représentant de l'accueil de jour, d'un représentant des services administratifs et d'un délégué du personnel.

⁶ Dans cette recommandation, l'ANESM invite les gestionnaires d'ESSMS à « valoriser les résultats de leurs évaluations (en s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de l'accompagnement ». L'ANESM estime ainsi que les ESSMS pourront capitaliser l'investissement humain et financier important que constituent les évaluations internes et externes. Elle estime que cette démarche constitue une étape nécessaire à la préparation de la contractualisation pluriannuelle.

La mission de ces comités est de suivre la mise en œuvre des améliorations de toute origine⁷ susceptibles d'être apportées au fonctionnement des ESSMS du pôle. Ils sont également chargés de faire vivre, sur le long terme, les actions menées à leur terme et de veiller au partage de l'information.

3 - Le pilotage par les indicateurs

L'ARRED est peu familiarisée avec le pilotage par indicateur, peu incitée en cela par les financeurs. Les seuls indicateurs réellement opérationnels sont ceux exigés par l'agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP). Ils ont été construits en 2009, et après une phase de test, ont été généralisés à partir de 2014. L'ARRED complète ces indicateurs depuis 2016, pour l'ensemble de ses sept établissements ou services. Ces indicateurs portent sur quatre axes : le soin et l'accompagnement des personnes – les ressources humaines et matérielles – les finances et le budget – les objectifs. Des données comparatives permettent aux ESSMS de se situer par rapport à d'autres structures comparables. Ces indicateurs sont toutefois encore insuffisamment précis pour constituer une véritable aide à la décision.

Les ESSMS disposent également via l'ARS du coût à la place par type d'ESSMS. Ces données sont connues de l'ARRED, qui n'a toutefois pas accès aux données élémentaires ayant servi à les calculer. En tout état de cause, elles permettent de constater que les coûts moyens à la place des ESSMS gérés par l'ARRED sont moins élevés que les coûts locaux et les coûts nationaux à l'exception du coût du SEAP et de la MAS. L'ARRED n'est pas en mesure d'expliquer ces écarts.

Tableau n° 1 : Comparatif des coûts à la place

	coût constaté à l'ARRED	coût régional ou départemental		coût moyen national	
		constaté en 2016	écart avec ARRED	constaté en 2015	écart avec ARRED
IME	24 747 €	26 646 €	1 899 €	29 584 €	4 837 €
SEAP	66 668 €	52 385 €	-14 283 €	50 866 €	-15 802 €
MAS	70 308 €	69 078 €	-1 230 €	70 728 €	420 €
SESSAD	14 904 €	16 440 €	1 536 €	16 767 €	1 863 €
ESAT	11 455 €	11 931 €	476 €	12 067 €	612 €
FOYER (coût jour)	87,23 €	85,59 €	-2 €	nc	
SAVS	5 803 €	5 630 €	-173 €	nc	

Source : ARS Normandie

Enfin, les gestionnaires d'ESSMS peuvent asseoir leur pilotage sur les outils de la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), qui publie chaque année une étude tirée des comptes administratifs des ESSMS, mais avec un décalage de trois années, ce qui a pour effet d'en limiter l'intérêt pratique.

En conclusion, la chambre constate que les outils de pilotage mériteraient d'être actualisés et développés, notamment dans leur dimension évaluative. La chambre incite l'association à s'interroger sur les moyens de mieux utiliser le projet d'établissement à des fins de management.

⁷ Projet d'établissement, évaluation interne et externe, rapport de la commission de sécurité, document unique d'évaluation des risques, document d'analyse du risque infectieux, programme national d'actions de prévention des infections associées aux soins...

V - LA GESTION DE LA QUALITÉ

La loi du 2 janvier 2002 a introduit le principe de l'évaluation de l'action sociale et médico-sociale en faisant obligation aux ESSMS de procéder de manière régulière à une évaluation interne et externe de « *leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent* ». Ces évaluations doivent être menées « *au regard des procédures, références et recommandations de bonnes pratiques validées ou élaborées par l'agence nationale de l'évaluation sociale et médico-sociale* ».

L'évaluation des activités et de la qualité des prestations des ESSMS doit permettre d'apprécier la capacité de l'établissement, ou du service concerné, à réaliser les missions qui lui sont confiées et d'évaluer la qualité de ses activités au regard de son autorisation⁸.

A - L'évaluation interne et l'évaluation externe : une articulation à renforcer

Les évaluations internes et externes forment un ensemble cohérent de démarche globale dont les résultats conditionnent la reconduction de l'autorisation d'exercer accordée à chaque service ou établissement. Cette démarche continue d'amélioration doit être retracée chaque année dans le rapport d'activité⁹.

Tous les services et établissements gérés par l'ARRED ont réalisé, dans les délais prescrits, leur première évaluation interne et externe entre 2009 et 2014.

1 - L'évaluation interne

Selon le cadre méthodologique fixé par l'ANESM, le périmètre de l'évaluation interne doit porter prioritairement sur quatre thèmes :

- la promotion de la qualité de vie, de l'autonomie, de la santé et de la participation sociale ;
- la personnalisation de l'accompagnement ;
- la garantie des droits et la participation des usagers ;
- la protection et la prévention des risques inhérents à la situation de vulnérabilité des usagers.

Le gestionnaire peut compléter ces items par d'autres de son choix. Il peut choisir librement les outils d'évaluation qu'il utilise.

Les évaluations internes des ESSMS de l'ARRED ont été réalisées en deux vagues (2009 et 2013). La méthodologie suivie, qui repose sur l'utilisation de plusieurs référentiels de qualité et sur un périmètre relativement étendu, apparaît proche des recommandations de l'ANESM. Des marges de progrès restent toutefois à la portée de l'ARRED, comme l'a signalé l'évaluateur externe. Ainsi, pour l'IME, ce dernier a recommandé de mieux prendre en compte le projet d'établissement, ainsi que son organisation et son insertion dans son environnement.

La chambre encourage l'ARRED à renforcer ses évaluations internes.

⁸ Circulaire n° DGCS/SD5C/2011/398 du 21 octobre 2011.

⁹ CASF, articles D. 312-203 et R. 314-50.

2 - L'évaluation externe

Les principes et le cadre de l'évaluation externe sont fixés par le code de l'action sociale et des familles¹⁰, qui détaille toutes les étapes de l'évaluation, jusqu'au contenu du rapport final.

L'évaluation doit permettre de porter une appréciation globale sur les activités et la qualité des prestations, d'une part, et examiner les suites réservées aux résultats de l'évaluation interne, d'autre part. Elle doit également porter sur une liste de thèmes définis.

Les sept évaluations externes réalisées en 2013 et 2014 ont été confiées à un bureau d'études, organisme habilité par l'ANESM. Le choix de ce prestataire a été précédé d'une mise en concurrence. Son intervention a été définie par un contrat signé le 15 mars 2014, contrat qui a une portée rétroactive, ce que l'ARRED n'a pas été en mesure d'expliquer. Le contenu du contrat n'appelle pas d'autre observation.

S'agissant de l'IME, le contenu du rapport apparaît complet et se termine par des conclusions globalement satisfaisantes. L'évaluation aurait cependant gagné à être mieux articulée avec le projet de l'établissement. En l'espèce, les deux exercices ont été menés de front, ce qui a conduit l'évaluateur à formuler des observations sur un projet d'établissement qui était en cours de révision. La valeur ajoutée de son intervention s'en est donc trouvée, sur ce point, affaiblie.

B - Une organisation interne axée sur la promotion de la « bienveillance »

Au-delà de l'exercice imposé des évaluations internes et externes, l'ARRED a souhaité étoffer les moyens de la direction générale en créant un emploi de responsable qualité dès 2012. Ce recrutement a été complété par la mise en place en 2013 des comités d'action continue (CAC), déjà évoqués, dont le rôle est d'assurer le suivi des actions susceptibles d'améliorer la qualité de la prise en charge des usagers. Les CAC suivent ainsi dans la durée près de 500 actions, dont 80 % seraient en cours d'application. Leur suivi est opéré à l'aide de tableaux de bord qui pourraient sans doute être simplifiés et remplacés par des outils plus ergonomiques.

L'ARRED s'est également largement investie en faveur de la promotion de la « bienveillance ».

L'ANESM définit la bienveillance comme étant « *une culture inspirant les actions individuelles et les relations collectives au sein d'un établissement ou d'un service, qui vise à promouvoir le bien-être de l'utilisateur en gardant présent à l'esprit le risque de maltraitance* »¹¹. L'agence préconise une approche reposant sur cinq piliers fondamentaux :

- une culture du respect de la personne et de son histoire, de sa dignité, et de sa singularité ;
- une manière d'être des professionnels au-delà d'une série d'actes ;
- une valorisation de l'expression des usagers ;
- un aller-retour permanent entre penser et agir ;
- une démarche continue d'adaptation à une situation donnée.

¹⁰ CASF, annexe 3-10.

¹¹ Source : Recommandation de bonnes pratiques professionnelles « *La bienveillance : définition et repères pour la mise en œuvre* », ANESM, juin 2008.

Le projet associatif de l'ARRED, ainsi que les projets d'établissement, valorisent la bientraitance. De même, le règlement intérieur de l'association rappelle les droits et devoirs de chacun en la matière et notamment les dispositions législatives qui protègent le salarié ayant dénoncé de mauvais traitements¹².

Ces engagements se sont traduits par l'organisation de formations à la bientraitance d'environ 80 salariés. L'association ambitionne de former tous les salariés, quel que soit leur emploi, ce qui supposera de mettre en place un suivi permettant d'identifier les salariés restant à former.

L'ARRED a également pris l'initiative de doter chaque pôle d'un référent « bientraitance », ceci afin de favoriser une culture partagée du respect de la personne et de son histoire. Un premier référent a été nommé en septembre 2017 au pôle adultes.

Enfin l'association a organisé des séances d'analyse de pratiques professionnelles. Ces ateliers doivent permettre aux professionnels de réfléchir collectivement sur leurs pratiques professionnelles.

À la lumière de ces éléments, l'action de l'ARRED apparaît diversifiée et cohérente.

C - La gestion des événements indésirables et des risques : des outils à compléter et à mettre en application

Les ESSMS ont l'obligation d'assurer aux personnes accueillies « *le respect de leur dignité, de leur intégrité, de leur vie privée, de leur intimité et de leur sécurité* »¹³. Pour cela, ils doivent être en mesure de gérer les événements indésirables et se doter d'une politique de prévention des risques.

1 - La gestion des événements indésirables

Les ESSMS doivent être capables d'identifier et de signaler à l'autorité ayant délivré leur autorisation, « *tout dysfonctionnement grave dans leur gestion ou leur organisation susceptible d'affecter la prise en charge des usagers, leur accompagnement ou le respect de leurs droits et de tout événement ayant pour effet de menacer ou de compromettre la santé, la sécurité ou le bien-être physique ou moral des personnes prises en charge ou accompagnées* »¹⁴. Les événements visés sont par exemple les accidents, les suicides, les situations de « *maltraitance* » ou les comportements violents.

Les signalements suivent une procédure interne formalisée. Les cas qui le nécessitent sont ensuite portés à la connaissance de l'ARS ou du département selon un protocole unique.

En 2015, l'ARRED a procédé à 7 signalements pour environ 384 usagers accueillis ou suivis. Le taux de risque ressort à 1,8 contre 3,6 % pour les ESSMS de l'ancienne région Haute-Normandie.

2 - La politique de prévention et de gestion des risques

Les textes font obligation aux ESSMS d'être en mesure de faire face au risque de canicule, aux risques infectieux et au risque de défaillance énergétique, situations qui placeraient les usagers en situation de danger. Ils doivent notamment prendre les mesures

¹² CASF, article L. 313-24.

¹³ CASF, article L. 311-3-1.

¹⁴ CASF, articles L. 331-8-1 et R. 331-8.

pour décliner les différents plans (bleu, blanc, plan d'alerte et d'urgence au profit des personnes âgées et des personnes handicapées en cas de risques exceptionnels), arrêtés par le représentant de l'État dans le département et préciser, dans le règlement intérieur de chaque ESSMS, les mesures à prendre en cas d'urgence ou de situation exceptionnelle.

L'ARRED a adopté un plan bleu¹⁵ « *plan d'action en cas de canicule et de fortes chaleurs* », actualisé en janvier 2017. Ce plan rappelle les niveaux d'alerte, le dispositif de veille et les mesures à prendre. Il repose sur un inventaire des locaux et des matériels disponibles. Cet inventaire apparaît cependant incomplet et, contrairement à la réglementation, le plan bleu n'est pas annexé au projet d'établissement de chaque ESSMS. Ce plan a été mis en œuvre à titre préventif en juillet 2016 lors d'un épisode de fortes chaleurs, ce qui a permis de le tester en situation réelle.

L'ARRED s'est également dotée, en 2013, d'un document d'analyse des risques infectieux, applicable à la MAS¹⁶. Ce document contient 185 recommandations. Selon l'association, 144 mesures (77,8 %) seraient déjà opérationnelles. Des actions correctrices restent donc à engager notamment dans le domaine de l'hygiène corporelle, de la vaccination contre les infections respiratoires et dans la gestion des risques épidémiques en lien avec la tuberculose pulmonaire.

Un document d'analyse des risques infectieux doit désormais être adopté pour les établissements accueillant des enfants ou adolescents polyhandicapés¹⁷. Le SEAP doit donc en être pourvu dans les meilleurs délais.

Enfin, l'ARRED s'est dotée d'un document d'analyse des risques de défaillance électrique, applicable à la MAS. Ce document évalue les risques de défaillance et recense les mesures palliatives. En l'espèce, aucun risque n'est coté « *incident majeur, risque inacceptable* », ce qui apparaît cohérent au regard de l'année de construction du bâtiment qui est équipé d'un groupe électrogène de secours. Au titre des procédures compensatoires, le document préconise notamment de modifier les conditions d'approvisionnement en produits alimentaires, de mettre en place une ligne téléphonique indépendante de l'alimentation électrique et de renforcer les conditions d'intervention technique d'urgence en dehors des heures ouvrées. Il relève également l'absence de consignes pour le personnel en matière de défaut de chauffage, de climatisation et d'élaboration des repas. Les mesures permettant de corriger ces lacunes devront donc être prises rapidement.

La chambre recommande à l'ARRED de compléter son dispositif de prévention et de gestion des risques, d'actualiser l'inventaire du plan bleu, de mettre en œuvre les préconisations formulées dans le document d'analyse des risques infectieux, d'adopter un document identique pour le SEAP et de mettre en œuvre les recommandations du document d'analyse des risques de défaillance électrique.

En conclusion, la chambre constate que l'association a mis en œuvre les dispositions relatives à l'évaluation sociale et médico-sociale dans des conditions satisfaisantes mais relève que ces évaluations doivent mieux s'articuler avec les outils de pilotage existants. De même, les outils de gestion des événements indésirables et des risques doivent être complétés et mis en œuvre.

¹⁵ Élaboré par le GCSMS Seine Caux Alliance.

¹⁶ Le programme national de prévention 2011 - 2013 ciblait les MAS, les EHPAD et les FAM.

¹⁷ Instruction n° DGCS/SPA/2016/195 du 15 juin 2016 relative à la mise en œuvre du programme national d'actions de prévention des infections associées aux soins (PROPIAS) dans le secteur médico-social, pour les années 2016 à 2018.

VI - LA PRISE EN CHARGE

Les développements qui suivent portent principalement sur l'IME de l'association, mais concernent parfois aussi la section d'accueil d'enfant et adolescents polyhandicapés (SEAP), qui est installée dans les mêmes locaux et dirigée par la même directrice.

L'IME « *l'envol Saint-Jean* » est un ESSMS relevant de la catégorie des « *établissements ou services d'enseignement qui assurent, à titre principal, une éducation adaptée et un accompagnement social ou médico-social aux mineurs ou jeunes adultes handicapés ou présentant des difficultés d'adaptation.* »

En 2010, la France comptait 1 200 IME pour 69 772 places dont 67 % sont en accueil de jour et 31 % en internat. En volume, l'offre d'accueil en IME est assez stable. L'activité des IME est affectée par le développement de l'accueil en milieu ouvert des jeunes souffrant de handicaps moins invalidants. Dès lors, le public des IME se trouve limité aux jeunes qui ne peuvent pas être scolarisés parce qu'ils présentent des déficiences trop importantes. Les IME sont donc confrontés à une forte évolution de leur public, présentant plus d'handicaps qu'auparavant.

A - Une organisation ayant su s'adapter à l'évolution du public pris en charge

1 - Un IME organisé en deux pôles

L'IME compte un IMP (institut médico-pédagogique) et un IMPRO (professionnel).

L'IMP accueillait en 2017 42 enfants de 6 à 14 ans répartis en trois unités :

- 10 enfants de 6 à 9 ans ; les plus jeunes sont nés en 2009 (7-8 ans) ;
- 9 enfants de 10 à 12 ans ;
- 23 enfants de 12 à 14 ans.

L'IMPRO accueille 57 adolescents et jeunes adultes de 14 à 20 ans et plus, répartis en deux unités :

- 19 adolescents âgés de 14 à 16 ans ;
- 38 adolescents et jeunes adultes âgés de 16 à 20 ans et plus, répartis entre la section pré-professionnelle (3 ateliers) et le service d'accompagnement éducatif et social.

2 - La typologie du public accueilli est en forte évolution

L'IME a été autorisé, par un arrêté du directeur général de l'ARS du 26 décembre 2016, pour une durée de 15 années.

Cette décision détermine la capacité d'accueil de l'établissement ou du service, exprimée en nombre de places. Ces places peuvent être réparties par tranches d'âge. L'IME accueille un nombre de personnes supérieur au nombre de places autorisées, soit au 30 juin 2017, 99 personnes pour 95 places. Cette situation tient au fait que les personnes prises en charge ne sont pas toutes présentes en permanence dans l'établissement, certaines d'entre elles effectuant notamment des formations à l'extérieur. De même, la répartition par tranches d'âge n'est pas respectée. Ainsi, à la même date, l'IME accueillait 38 adolescents

pour 24 places. Le SEAP connaît également un écart en accueillant 11 enfants pour un agrément de 10 places.

L'IME de l'ARRED est un établissement généraliste qui peut, en principe, accueillir tout public orienté par la MDPH. Il est néanmoins lui aussi confronté à une diversification du profil de ses usagers. Ainsi le tiers des enfants accueillis par l'IME sont affectés d'un trouble du spectre autistique (TSA), ce qui n'était pas le cas auparavant, soit que le public accueilli fût différent, soit que ces troubles ne fussent pas diagnostiqués.

Cette évolution a conduit l'association à adapter son offre d'accueil et à renforcer ses moyens en intervenant spécialisé, en formation ou en matériel. Ainsi, l'ARRED s'appuie sur le centre de ressources pour l'autisme en Haute-Normandie, pour poser le bon diagnostic et adapter ses réponses aux cas rencontrés.

3 - Un conseil de la vie sociale a été constitué

La loi¹⁸ prévoit d'associer les personnes bénéficiaires des prestations au fonctionnement de l'établissement ou du service. Lorsque l'ESSMS assure un accueil de jour continu, cette association passe par la mise en place d'un conseil de la vie sociale.

Le conseil de la vie sociale de l'IME a été mis en place et se réunit régulièrement. Il a été appelé à se prononcer sur les orientations dégagées par les évaluations internes et externes, comme par exemple la nécessité de compléter le projet d'établissement dans le domaine du respect des droits et de prévention de la maltraitance. La question du harcèlement et de la violence, notamment dans la cour de récréation, a été évoquée et a conduit l'établissement à diviser l'espace récréatif afin de préserver les plus jeunes.

Les travaux du conseil de la vie sociale ont été complétés par une enquête de satisfaction réalisée auprès des familles.

B - L'organisation de la prise en charge : des améliorations à apporter sur le suivi des dossiers individuels et sur les contrats de séjour

1 - Les dossiers des enfants accueillis sont incomplets

Les ESSMS sont tenus de constituer et de conserver, pour chaque personne prise en charge, un dossier complet dont le contenu est défini par le code de l'action sociale et des familles¹⁹.

La consultation d'un échantillon de trente-sept dossiers de personnes enregistrées dans les effectifs de l'IME, conduit à constater que certaines pièces en sont absentes. Il en va ainsi des « *résultats des examens et enquêtes qui ont motivé la décision d'orientation de la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées* ». Ces documents ne sont pas transmis par la maison départementale des personnes handicapées de Seine-Maritime et l'IME ne les sollicite pas. Pourtant, ils pourraient permettre de mieux cerner la personnalité de l'enfant, son environnement familial, ses difficultés, et ainsi faciliter l'admission de l'intéressé.

De même, « *le projet individualisé d'accompagnement* » est incomplet puisque le bilan initial, rédigé par l'éducateur référent, et qui synthétise les analyses réalisées par les membres de l'équipe pluridisciplinaire, ne figure pas dans les dossiers. Cette absence rend impossible toute analyse critique de ce document par les autres membres de l'équipe et

¹⁸ CASF, article L. 311-6.

¹⁹ CASF, article D. 312-37.

fragilise l'évaluation des progrès réalisés par l'enfant. Selon l'ARRED, le manque de temps expliquerait cette carence²⁰.

Enfin, « *le compte rendu des réunions de synthèse et de l'équipe de suivi de la scolarisation* » est incomplet puisque les comptes rendus hebdomadaires des réunions de l'équipe pluridisciplinaire en sont absents, au motif que ces réunions portent sur plusieurs cas individuels et qu'il serait chronophage de rédiger des comptes rendus individuels. Cette organisation présente l'inconvénient de ne laisser aucune trace de l'évocation du cas individuel dans le dossier de l'intéressé, avec le risque d'oubli qui l'accompagne.

La chambre demande à l'ARRED de compléter le dossier des jeunes pris en charge.

2 - L'admission suit une procédure cohérente

La procédure d'admission est formalisée dans le projet d'établissement. Elle part de la notification de la décision prise par la maison départementale des personnes handicapées jusqu'à l'entrée effective de l'enfant et la construction de son projet personnalisé dans les six mois qui suivent.

L'ARRED n'a pas arrêté de critères d'admission mais reconnaît que la distance entre le domicile et l'ESSMS est un élément qu'elle prend en compte, tant pour réduire la fatigue due aux déplacements quotidiens que pour limiter les frais de transport pris en charge par l'établissement. L'ARRED a donc été amenée à définir un périmètre géographique²¹ au-delà duquel elle refuse en principe d'accueillir le jeune, périmètre pris en considération par la commission d'accès aux droits des personnes handicapées lors de la décision d'orientation de l'intéressé. De même, lorsque le profil du jeune ou sa situation familiale apparaissent inadaptés, l'ARRED prend l'initiative de contacter un ou plusieurs autres établissements afin de trouver une solution éducative et/ou logistique plus adaptée aux besoins de l'enfant.

En tout état de cause, l'entrée à l'IME n'est jamais immédiate, même pour les enfants dont les décisions coïncident avec le calendrier scolaire. Les demandeurs sont, sauf rare exception, inscrits sur une liste d'attente qui comporte généralement une quarantaine de noms.

3 - Le séjour : les documents mériteraient d'être améliorés

À son entrée en IME, le jeune doit recevoir un livret d'accueil auquel est annexée une charte des droits et libertés de la personne accueillie, ainsi que le règlement de fonctionnement de l'établissement. Puis dans les six mois qui suivent son entrée, il doit conclure un contrat de séjour²².

Le livret d'accueil remis par l'IME doit permettre au jeune et à ses parents de s'orienter et d'identifier les éducateurs. Or, plus de la moitié des personnels ont changé depuis 2010, date de la dernière actualisation de ce livret, dont la directrice de l'IME. Le livret ne remplit donc plus sa fonction.

²⁰ Les éducateurs disposent de 2 heures par semaine pour le travail personnel, ce qui doit notamment leur permettre de rédiger ces écrits, même s'ils ont d'autres tâches administratives et éducatives à accomplir hors la présence des élèves.

²¹ Périmètre défini à la demande de la maison départementale des personnes handicapées de Seine-Maritime et qui couvre un territoire s'étendant au-delà de la métropole rouennaise.

²² CASF, article L. 311-4.

Quant au contrat de séjour, plusieurs observations peuvent être faites sur sa procédure de conclusion et son contenu :

- le code prévoit que « *lors de la conclusion du contrat de séjour, dans un entretien hors de la présence de toute autre personne, (...), le directeur de l'établissement (...) recherche (...) le consentement de la personne à être accueillie (...). Il l'informe de ses droits et s'assure de leur compréhension par la personne accueillie.* » Ces dispositions ne sont pas mises en œuvre par l'IME, qui considère que cet entretien pourrait mettre le jeune en conflit de loyauté vis-à-vis de ses parents ;
- les jeunes concluent un contrat à leur entrée à l'IME. Ce contrat n'est jamais actualisé. Les jeunes entrés à 7-8 ans et encore présents dans l'effectif ne bénéficient donc pas de la dernière version du contrat type proposé par l'IME ;
- le contrat de séjour doit préciser « *les objectifs et la nature de la prise en charge ou de l'accompagnement* », il « *détaille la liste et la nature des prestations offertes ainsi que leur coût prévisionnel* ». Le modèle type ne comporte aucun chiffrage de cette nature, alors que cette information pourrait avoir une vertu pédagogique à l'égard des usagers trop souvent absents ;
- le contrat et le projet personnalisé forment un tout puisque doivent figurer au contrat « *les objectifs et les prestations adaptées à la personne* ». Le code ajoute que « *chaque année, la définition des objectifs et des prestations est réactualisée.* » Dans ces conditions, l'IME doit proposer au jeune un avenant annuel à son contrat ou indiquer clairement dans le contrat que l'actualisation du projet personnalisé vaut avenant au contrat.

La chambre rappelle à l'ARRED que les modalités d'accueil doivent être modifiées et complétées.

4 - Des modalités d'accompagnement évaluées et actualisées

Le projet d'accueil et d'accompagnement est l'élément central de la prise en charge de l'enfant²³. Il est établi par l'équipe éducative, dans les six premiers mois, en y associant l'intéressé et sa famille.

Les projets personnalisés de l'échantillon consulté ont été élaborés dans les délais requis. Leur contenu fait l'objet d'une présentation à l'enfant et à sa famille par l'éducateur référent. Cet échange, précédé d'une transmission par courrier pour que la famille en prenne connaissance, permet en principe d'ajuster le projet aux demandes de la famille. Les modifications à la demande de cette dernière semblent cependant assez limitées.

L'évaluation du projet et de son adéquation au profil de l'enfant s'opère tout au long de l'année. Ce travail d'évaluation est effectué principalement par l'équipe pluridisciplinaire, réunie chaque semaine. L'évaluation du projet est également réalisée en fin d'année scolaire lors d'une réunion spécifique. L'examen de l'échantillon démontre que les projets sont effectivement évalués avec soin à la fin de chaque année scolaire et aboutissent à des conclusions personnalisées.

²³ Article L. 311-3 : L'exercice des droits et libertés individuels est garanti à toute personne prise en charge par des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, lui sont assurés: (...)

^{7°} La participation directe ou avec l'aide de son représentant légal à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui la concerne.

5 - L'action éducative de l'IME est adaptée au public pris en charge

L'action éducative d'un IME est pluridisciplinaire. Celle de l'IME de l'ARRED repose sur des actions de soins éducatifs, de soins paramédicaux, de soins psychologiques et d'actions pédagogiques. Chacune de ces actions poursuit des objectifs qui lui sont propres, adaptés au niveau éducatif des bénéficiaires.

C - Les équipes médico-éducatives

Les IME doivent s'assurer du concours d'une équipe adaptée aux jeunes accueillis, c'est-à-dire une équipe complète et qualifiée et ceci dans toutes ses dimensions : direction générale, administration et gestion, services généraux et restauration, socioéducative, paramédicale et enfin, médicale.

Même si la procédure de tarification conduit à un examen attentif des effectifs rémunérés, l'établissement dispose, une fois l'enveloppe des dépenses de personnel arrêtée, d'une certaine marge de manoeuvre. Il lui appartient donc d'ajuster son effectif aux besoins des jeunes pris en charge. En 2016, le compte administratif indique que l'IME employait 39,33 équivalents temps plein, dont 23,75 pour l'équipe éducative.

1 - L'équipe éducative

L'équipe éducative se compose d'enseignants et d'éducateurs. Les premiers (2 équivalents temps plein) sont des salariés de l'État mis à la disposition de l'IME. Ils ne sont donc pas rémunérés par l'établissement. Les seconds sont des salariés de l'IME.

Pour cette seconde catégorie, le code de l'action sociale et des familles impose un ratio minimum d'un éducateur pour 15 enfants. L'IME connaît un taux d'encadrement très supérieur à ce ratio. Variable d'une unité à une autre et calculé hors personnels chargés d'une mission transversale, son ratio se situe entre un éducateur pour quatre enfants et un pour six à l'IMP, et entre un pour cinq et un pour neuf à l'IMPRO. Calculé globalement en rapportant le nombre de postes d'éducateurs pourvus au nombre de places autorisées²⁴, le ratio passe à un éducateur pour 4,5²⁵. Le coût à la place constaté à l'IME « *l'envol Saint-Jean* » demeure néanmoins inférieur aux moyennes régionale, départementale et nationale²⁶, ce qui confirme que le taux d'encadrement constaté à l'ARRED est comparable à celui constaté dans les ESSMS de même catégorie.

Compte tenu de la qualification des intéressés, la composition de l'équipe éducative apparaît conforme aux textes : les deux enseignants sont des enseignants titulaires de l'éducation nationale, les seconds sont des éducateurs spécialisés, des éducateurs techniques ou sportifs, des moniteurs éducateurs ou encore des moniteurs adjoints d'animation.

2 - L'équipe médicale et paramédicale

Son dimensionnement est fixé par le code de l'action sociale et des familles²⁷. L'IME compte dans ses effectifs tous les professionnels exigés mais à temps partiel : un médecin (0,25 ETP), un psychomotricien (0,75 ETP), un psychiatre (0,32 ETP), un psychologue (0,75 ETP), soit 2,07 ETP sur un effectif autorisé de 4,07 ETP (2017).

²⁴ Ce qui permet de prendre en compte la présence intermittente de certaines jeunes, d'une part, et de réintégrer les éducateurs chargés d'une fonction transversale, d'autre part.

²⁵ 95 places / 21,5 ETP.

²⁶ Cf. tableau 1.

²⁷ CASF, article D. 312-21.

Lorsqu'il rencontre des difficultés à recruter des salariés, l'IME fait appel à des praticiens libéraux pour des interventions horaires ponctuelles. C'est notamment sur ce mode que l'IME fait appel à un réseau d'orthophonistes, dont deux d'entre eux assurent leurs consultations sur place. Le code impose également de conclure des accords avec la médecine de ville dans les domaines ORL, dentisterie ou stomatologie. A ce jour, aucun contrat de ce type n'a été conclu, l'IME préférant s'appuyer sur les réseaux existants de médecins et de psychologues.

Enfin, l'IME doit comporter un service social qui peut être à temps partiel tant que l'effectif autorisé reste inférieur à 100 jeunes, ce qui est le cas de l'IME de l'ARRED. L'assistante sociale (0,5 ETP) partage son temps entre l'IME et le SEAP et est rémunérée sur le budget de ce dernier. Plus récemment, l'IME a obtenu le renfort d'un ETP coordonnateur autisme.

3 - Les unités d'enseignement

L'IME compte une unité d'enseignement²⁸ qui permet de scolariser 40 élèves dans deux classes. L'unité d'enseignement, animée par les deux enseignants mis à disposition par l'État (éducation nationale), élabore chaque année un projet pédagogique portant principalement sur le français, les mathématiques et la découverte du monde.

Le suivi de la scolarité est assuré par un enseignant référent en collaboration avec l'équipe enseignante et pluridisciplinaire de l'IME. En principe, l'élève accueilli en IME reste inscrit dans son établissement de référence²⁹, ce qui n'est pas le cas des enfants pris en charge par l'ARRED.

D - Les soins

Lors de son admission, le jeune accueilli en IME est examiné par le médecin de l'établissement qui définit un projet de soins. Cet examen est renouvelé chaque année.

La composition de l'équipe médicale et paramédicale de l'IME ne permet pas d'assurer une présence permanente au sein de l'établissement. Le médecin généraliste (0,25 ETP) est présent à l'IME par demi-journée, de même que les deux infirmières (2 x 0,25 ETP).

Un dispositif de continuité des soins est organisé en interne. L'infirmière présente est chargée de gérer les urgences en l'absence du médecin. L'IME n'a pas ressenti le besoin de conclure une convention avec un établissement de santé proche.

Les locaux de soins doivent répondre aux règles d'accessibilité et de sécurité en vigueur, ainsi qu'aux conditions techniques minimales d'organisation et de fonctionnement. Les locaux semblent répondre aux exigences du code notamment depuis qu'une salle d'apaisement pour les enfants souffrant de troubles du spectre autistique a été aménagée.

En conclusion, la chambre relève que, sous réserve de quelques ajustements techniques liés au suivi des dossiers individuels, les conditions de prise en charge des enfants et adolescents paraissent satisfaisantes.

²⁸ CASF, article D. 312-15.

²⁹ Code de l'éducation, article D. 351-3.

VII - LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

A - L'organisation des ressources humaines est mutualisée et tend à se professionnaliser

En 2012, l'ARRED a fait le choix de créer avec trois autres associations gestionnaires d'ESSMS, un groupement de coopération sociale et médicosociale (GCSMS) dans le but de mutualiser et de renforcer certaines fonctions, dont la gestion des ressources humaines. En 2014, le GCSMS Seine-Caux-alliance a procédé à l'embauche d'une responsable des ressources humaines qui partage son temps entre les membres du groupement. L'ARRED bénéficie de 40 % de ce temps de travail. La mission de cette responsable consiste principalement à professionnaliser la gestion des ressources humaines en sécurisant les procédures³⁰ et en harmonisant les principaux documents utilisés³¹. Elle est également chargée de veiller à l'application du cadre conventionnel.

Cette mutualisation a permis d'accompagner le développement de la direction générale de l'ARRED, créée en 2011.

B - Un cadre conventionnel hétérogène

Les salariés de l'ARRED relèvent du code du travail et de la convention collective nationale des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966. Cette convention renvoie à différents accords de branche et accord cadre applicables à l'ARRED.

L'ARRED a également conclu trois accords d'entreprise :

- deux sur le temps de travail, l'un applicable à l'IME, l'autre à l'ESAT ;
- un sur les congés pour événements familiaux, applicable à l'IME, au SEAP et au SESSAD, c'est-à-dire aux trois ESSMS du pôle enfance.

Ces accords d'entreprise introduisent donc une différence de traitement entre les salariés de l'ARRED, comme la suite du présent rapport l'illustrera.

C - Des effectifs stables

Entre 2014 et 2016, les effectifs de l'ARRED sont restés stables.

³⁰ Recrutement (diffusion des appels à candidature à tous les salariés du groupement), entretiens professionnels, rupture conventionnelle, élections professionnelles, congés.

³¹ Règlement intérieur, affichages obligatoires, calendriers des agents, tableaux de bord.

Tableau n° 2 : L'état des effectifs au 31/12 en ETP pondérés³²

	2014	2015	2016	évol 14/16	2016 part relative
IME	40,8	38,9	39,9	-0,9	22,6 %
SEAP	9,5	9,3	9,6	0,1	5,4 %
SESSAD	4,1	4,7	4,4	0,3	2,5 %
ESAT	28,8	27,5	26,7	-2,1	15,1 %
FOYER	22,3	21,6	20,7	-1,6	11,7 %
SAVS	5,3	5,3	5,3	0	3,0 %
MAS	70,1	71,3	69,9	-0,2	39,6 %
TOTAL	180,9	178,6	176,5	-4,4	

Source: ARRED

La MAS et, dans une moindre mesure, l'IME concentrent la majorité des effectifs, pour représenter 62 % des heures travaillées. La répartition par type de contrat met en évidence une forte proportion de contrats à durée indéterminée, qui oscille entre 82 % et 84 %. L'âge moyen se situe à 43 ans pour les femmes et 47 ans pour les hommes. En revanche, la moyenne d'âge du personnel médical atteint 59 ans. Enfin, la répartition par sexe affiche une nette prépondérance des femmes, qui représentent 80 % des salariés.

D - La gestion du personnel : une organisation inaboutie

1 - La tenue des dossiers individuels des salariés

Un échantillon d'une vingtaine de dossiers individuels de salariés a été consulté à la fois au siège de l'association mais également au sein de l'IME où les dossiers du pôle enfant sont regroupés. L'organisation est donc hétérogène sans que ceci soit justifié par des considérations autres qu'historiques.

Les dossiers stockés au siège sont fréquemment incomplets. Les pièces manquantes (extrait de casier judiciaire, diplôme, évaluation annuelle et professionnelle) étaient, selon la responsable des ressources humaines, détenues par les établissements dont ces salariés relèvent, ce qui tend à démontrer qu'il existe une double gestion des dossiers individuels.

Cette organisation mériterait d'être réexaminée.

2 - Les restrictions à l'activité

Les personnes condamnées pour infractions pénales ne peuvent exercer de fonctions au sein d'un ESSMS³³. Ces dispositions doivent conduire l'employeur à demander la production d'un extrait du casier judiciaire.

L'ARRED exige, au moment du recrutement, la production d'un extrait de casier B3, extrait qui contient les condamnations les plus graves. Mais comme indiqué ci-dessus, cette pièce était manquante dans le dossier de plusieurs salariés, dont celui de la directrice générale.

³² Exprimés en équivalents temps plein pondérés, soit le nombre d'heures payées dans l'année divisé par 1 820 heures, c'est-à-dire 151,67 heures par mois, congés payés inclus.

³³ CASF, article L. 133-6.

3 - Les cadres sont titulaires des diplômes requis

Pour pouvoir exercer, le directeur d'un ESSMS est soumis à une condition de diplôme. Il doit être titulaire d'une qualification de niveau 2 enregistrée au répertoire national des certifications professionnelles. Et, s'il bénéficie d'une délégation élargie définie dans sa fiche de poste, il doit alors être titulaire d'une qualification de niveau 1.

Des dérogations sont néanmoins possibles lorsque l'intéressé possède un diplôme de niveau 3, justifie d'une expérience de trois années et est engagé dans un processus de formation à la direction d'un établissement. Il peut alors diriger certains établissements³⁴.

Les diplômes de la directrice générale de l'ARRED et de la directrice du pôle enfance sont conformes à ces exigences.

4 - Les délégations ne sont pas actualisées

Le directeur d'un ESSMS doit bénéficier d'un document décrivant ses fonctions, y compris celles déléguées par le président de la personne morale gestionnaire. Ce document doit être transmis à l'autorité ayant délivré l'autorisation et au conseil de la vie sociale.

Cette obligation s'applique à la directrice générale mais également à chacun des directeurs des ESSMS gérés par l'ARRED. Chacun de ces salariés bénéficie effectivement d'une fiche de fonctions qui mentionne celles qui lui sont déléguées. Ces documents présentent plusieurs lacunes :

- la fiche de la directrice générale n'a pas été réactualisée depuis le changement de président en juin 2014. Au surplus, elle n'est signée ni du délégant ni du délégataire. Les fonctions qui sont confiées à la directrice générale sont néanmoins conformes aux dispositions du code de l'action sociale et des familles ;
- cette même fiche prévoit « *qu'après information et autorisation expresse de la présidente, la directrice générale délègue sous sa responsabilité, une partie de ses délégations, sous forme de subdélégations, aux directeurs et directeurs adjoints des établissements ainsi qu'aux cadres du siège de l'ARRED* ». Sur ce fondement, les directeurs des établissements et services, le directeur administratif et financier, ainsi que le responsable qualité, ont reçu une délégation. Mais ces délégations n'ont été précédées d'aucune « *autorisation expresse du président de l'ARRED.* » Ces documents ne portent aucune signature ;
- les autorités de tarification n'ont pas été destinataires de ces délégations, contrairement aux dispositions précédemment rappelées.

La chambre recommande donc à l'association d'actualiser les fiches de poste et de transmettre celles de la directrice générale et des directeurs d'établissement aux autorités de tarification.

E - L'évaluation

L'évaluation des salariés doit se dérouler selon deux modalités : un entretien professionnel, qui vise à accompagner le salarié dans ses perspectives d'évolution professionnelle (qualifications, changement de poste, promotion, etc.) et à identifier ses

³⁴ Un établissement ou service qui emploie moins de dix salariés, ou un établissement relevant du I, III et IV de l'article L. 313-12 du CASF, ou un établissement ou un service d'une capacité inférieure au seuil fixé à l'article D. 313-16 du CASF.

besoins de formation ; un entretien annuel d'évaluation, qui permet d'apprécier les aptitudes professionnelles du salarié.

À partir d'un échantillon d'une vingtaine de dossiers, réparti sur tous les ESSMS de l'ARRED, il apparaît que ces entretiens ont été mis en place. Les comptes rendus d'entretien n'appellent pas d'observation.

F - La durée du travail est hétérogène

1 - Les congés

Le code du travail prévoit que tout salarié a droit à un congé de deux jours et demi ouvrables par mois de travail effectif chez le même employeur dans la limite de trente jours ouvrables. Les salariés du pôle enfants (IME SEAP et SESSAD) bénéficient également de jours de congés supplémentaires (un à six jours par trimestre « *au cours de chacun des trois trimestres qui ne comprennent pas de congé annuel* »), soit 18 jours au plus.

En application de la convention collective, chaque salarié de l'ARRED bénéficie de congés d'ancienneté, soit deux jours par période de cinq ans d'ancienneté avec un maximum de six jours.

Enfin, les salariés de l'association bénéficient de congés pour enfant malade, tels que prévus par le code du travail, mais un accord d'établissement, concernant seulement le pôle enfants, attribue aux salariés concernés des jours supplémentaires, soit huit jours pour les enfants malades de moins de sept ans, et six jours pour les enfants malades de moins de 16 ans.

2 - La durée hebdomadaire de travail

Le temps de travail est fixé par la convention collective de 1966, complétée par l'accord cadre du 12 mars 1999 et par les accords d'entreprise conclus pour l'IME et l'ESAT.

La durée hebdomadaire de travail est fixée à 35 heures mais cette règle de droit commun donne parfois lieu à des aménagements. Par exemple, le personnel de cuisine de l'IME travaille selon un cycle hebdomadaire de 35 heures et trente minutes et bénéficie en compensation de 0,28 jour de congé par mois complet de travail.

La durée de travail des cadres est également hétérogène. Pour certains, cette durée est précisée par leur contrat de travail (ESAT, MAS, foyer). Pour d'autres, le contrat n'indique aucune durée mais prévoit un nombre de jours de congés supplémentaires (jours dits RTT) qui varie de 18 (cadres du siège) à 23 jours (IME).

Au total, le temps réellement travaillé (congés annuels et durée hebdomadaire) dans l'année par les salariés de l'association apparaît très hétérogène.

La chambre encourage l'ARRED à homogénéiser le temps de travail et les congés de ses salariés, ce qui passe par la remise à plat des actuelles conventions d'établissement, et l'engagement d'une négociation globale. Une telle démarche devra faire l'objet d'une validation par les financeurs.

G - L'absentéisme : un phénomène mal mesuré

L'ARRED suit avec précision les données de l'absentéisme depuis le second semestre 2015. Par conséquent, les données 2016 sont les seules données disponibles sur une année pleine.

La fiabilité de ces données apparaît insuffisante. En effet, le nombre de jours d'absence figurant dans le rapport unique 2016 ressort à 2 014 jours (IME) alors que le tableau de bord renseigné par l'association à la demande de l'ANAP indique que ce total est de 1 859 jours, soit un écart de 155 jours.

Tableau n° 3 : Les chiffres de l'absentéisme (2016)

	nb de jours d'absence
IME	2 014
ESAT	1 306
MAS	3 161
FATH	790
SAVS	83
SEAP	458
SESSAD	58
TOTAL	7 870

Source : rapport annuel unique

En outre, le rapport annuel calcule un taux d'absentéisme global, mais le taux indiqué (9,18 % pour l'absentéisme global) ne correspond pas à la formule de calcul figurant dans le rapport, selon laquelle ce taux serait de 13,08 %.

Appliqué au total des jours d'absence de l'année 2016, l'absentéisme a représenté un coût de 532 000 €³⁵.

Les causes de l'absentéisme sont liées à la pénibilité des fonctions (troubles musculo-squelettiques), mais également aux précautions à prendre en matière sanitaire. En effet, un salarié souffrant d'une maladie bénigne mais contagieuse doit impérativement s'abstenir de travailler pour ne pas contaminer les personnes prises en charge, dont certaines ont une santé fragile. Pour tenter de réduire l'absentéisme, l'ARRED s'appuie sur le document unique d'évaluation des risques professionnels, élaboré entre 2014 et 2017 pour chaque ESSMS et qui permet d'identifier les principaux risques et d'asseoir des actions de prévention. C'est ainsi que l'association encourage ses salariés à suivre les formations dites de gestes et postures.

H - La formation : une démarche qui mériterait d'être mieux structurée

1 - Un véritable plan de formation reste à construire

Le code du travail prévoit l'adoption d'un plan de formation qui doit être soumis à l'avis du comité d'entreprise.

³⁵ 7 870 jours multipliés par le salaire moyen mensuel divisé par 30, soit 67,66 €. Source : rapport unique.

Dans son projet associatif, l'ARRED affirme sa « *volonté de poursuivre une politique de formation forte, favorisant l'adaptation au poste des professionnels en place et le développement de leurs compétences en vue d'adapter en permanence l'accompagnement des personnes accueillies au sein de l'Association.* » Elle indique également que « *les plans de formation tiennent compte des recommandations de l'ANESM, sont travaillés en synergie avec les instances représentatives du personnel et font l'objet d'échanges avec les salariés via des informations sur les orientations associatives en matière de formation et le recueil des besoins de l'ensemble des salariés.* »

Depuis 2017, l'association a fait le choix de centraliser l'organisation de la formation professionnelle, auparavant gérée par chacun de ses établissements, et de la structurer au sein d'une démarche globale de formation. Celle-ci n'en est qu'à ses débuts et le plan de formation adopté s'apparente plus à un tableau de bord principalement construit à partir des demandes individuelles qu'à un véritable plan faisant ressortir les orientations stratégiques sus-rappelées. En outre, une fois la liste des formations arrêtée, l'ARRED ne communique pas en interne pour susciter les demandes de formation. Elle n'a ni défini de profil socle de formation, ni de protocole d'accueil des nouveaux arrivants.

2 - Un réel effort de formation

En 2015, l'ARRED a financé 5 169 heures de formation, inégalement réparties entre la MAS (60 %), l'IME SEAP (26 %), l'ESAT (8 %) et le foyer (4 %). En 2016, elle a financé 5 229 heures de formation, soit 30 heures par ETP.

L'effort porte principalement sur des formations professionnalisantes (28 % pour le seul diplôme d'état d'aide médico-psychologique). Viennent ensuite la bientraitance (5 % en 2015 et 2016), les gestes et postures (3 % en 2015, 10 % en 2016) et la connaissance du public en situation de handicap (4 % en 2016).

Au regard des orientations stratégiques figurant dans son projet associatif, l'ARRED gagnerait à renforcer le pilotage des formations érigées au rang de priorité, telle la bientraitance. Ainsi, l'association ne dispose d'aucun tableau de bord lui permettant de s'assurer que tous les agents ont effectivement reçu une formation sur ce thème.

I - Les instances représentatives du personnel : des améliorations à apporter dans le suivi des réunions

En application de la convention collective et du code du travail, l'ARRED est tenue de constituer :

- dans chaque ESSMS : des délégués du personnel et un comité d'établissement,
- à l'échelle de l'association : un comité central d'entreprise³⁶.

Ces obligations sont respectées.

³⁶ Cf. accord du 13 mai 2015.

Tableau n° 4 : Les instances de représentation du personnel

Établissements	Effectifs		Instances représentatives
	Nombre	ETP	
IME Envol St Jean	42	38,03	Délégation unique du personnel Comité d'établissement
SEAP Le Jardin d'Éveil	15	11,9	
SESSAD Envol St Jean	5	3,01	
ESAT Ateliers du Cailly	28	25,98	Délégué du personnel Conseil d'établissement
FOYER l'Étape SAVS	19	16,75	Délégué du personnel Conseil d'établissement
	6	5,25	
MAS	66	60,92	Délégation unique du personnel Comité d'établissement
ARRED	181	161,84	Comité central d'entreprise

Source : ARRED

Ces différentes instances sont régulièrement réunies, à l'exception du conseil d'établissement de l'ESAT. De même, les registres des procès-verbaux de réunions mériteraient d'être tenus avec plus de rigueur.

Les sujets débattus au sein de ces instances n'appellent pas d'observation.

Le comité central d'entreprise s'est réuni à deux reprises depuis sa création et a été consulté sur les sujets relevant de ses compétences (rémunérations, temps de travail, accords collectifs, sécurité au travail, rapport unique ...). En revanche, les documents de chacun des sujets inscrits à l'ordre du jour sont remis en séance alors qu'ils devraient accompagner la convocation³⁷.

Conformément à l'article 10 quater de la convention collective, deux CHSCT ont été créés, l'un au sein du pôle enfants (IME, SEAP et SESSAD), l'autre au sein de la MAS. Ces instances doivent être réunies au moins quatre fois par an, ce qui n'a pas été le cas en 2014 (IME, deux réunions), et en 2016 (MAS, une seule réunion). De même, à l'exception de celui de la MAS, les registres des procès-verbaux ne sont ni cotés ni paraphés.

Les sujets soumis à avis des CHSCT n'appellent pas d'observation.

En conclusion sur la gestion des ressources humaines, la chambre constate qu'en dépit d'un environnement juridique évolutif, beaucoup de réformes ont été lancées par l'association, ce qui a exigé un investissement croissant des cadres et plus particulièrement de la direction générale. Elle encourage l'ARRED à poursuivre ses efforts de professionnalisation et de mutualisation des moyens, tout en l'incitant à définir des priorités d'action et à étudier les conditions d'un rééquilibrage des contraintes entre la direction générale et les équipes de direction des ESSMS.

³⁷ L'article 1.1.3 de la circulaire DRT n°1984-12 du 30 novembre 1984 précise que dans tous les cas où la loi n'a pas prévu de délai spécifique pour la communication des informations au CCE, celle-ci doit intervenir en même temps que l'ordre du jour, soit huit jours avant la séance (article L. 2327-14 du code du travail).

VIII - LA GESTION BUDGÉTAIRE ET FINANCIÈRE

A - L'organisation de la fonction financière

En complément des observations portant sur les attributions financières de l'assemblée générale et du conseil d'administration, deux points méritent l'attention.

1 - La mise en œuvre des décisions

Selon les statuts, les décisions d'exécution du budget relèvent de la compétence du président, du trésorier ou d'un membre du conseil d'administration désigné par le président. Le président peut également déléguer sa signature au directeur général de l'association qui peut la subdéléguer notamment aux directeurs des ESSMS et aux cadres de l'ARRED.

Dans la pratique, ces fonctions sont exercées conjointement par les élus et les cadres de l'association. Cependant, il apparaît que, contrairement à ce que prévoient les statuts, le vice-président de l'association ainsi que le trésorier adjoint bénéficient également d'une délégation pour signer les chèques bancaires. De même, la compétence de la directrice générale et des cadres de l'association, repose sur des décisions qui n'ont pas été actualisées depuis le changement de président et apparaissent irrégulières en la forme puisqu'elles ne sont signées ni par le délégant ni par le délégataire.

Ces irrégularités doivent donc être corrigées.

2 - Le contrôle interne

L'ARRED n'a adopté aucun règlement financier rappelant la répartition des compétences dans la mise en œuvre des décisions budgétaires.

L'association a néanmoins adopté un guide des achats qui recommande aux acheteurs (les directeurs d'ESSMS), de mettre en place une procédure interne de validation des achats et d'adresser leurs commandes en priorité aux fournisseurs référencés de l'ARRED (UNADERE et UGAP). Il n'existe pas de procédure organisée de mutualisation des achats, à quelques exceptions près (véhicules). Or l'ARRED présente les caractéristiques d'un pouvoir adjudicateur tel que défini par l'article 10 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015. Il s'agit en effet d'une personne morale de droit privé créée pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, dont l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur et dont la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur.

À ce titre, l'association devrait au minimum définir les modalités d'une procédure adaptée, applicable aux achats dont le montant est inférieur aux seuils européens. Dans ce cadre, le montant des achats devra être apprécié à l'échelle de la personne morale, c'est-à-dire de l'association et non pas, comme c'est le cas aujourd'hui, établissement par établissement.

La chambre invite l'ARRED à appliquer l'ordonnance du 23 juillet 2015 et à définir une procédure adaptée pour ses achats.

B - La procédure budgétaire

1 - La présentation des documents budgétaires

Les comptes des ESSMS privés sont soumis à un cadre comptable spécifique (nomenclature dite M22 plus et cadre normalisé de présentation des budgets), prévoyant une présentation des dépenses et des recettes en deux sections (section d'investissement et section d'exploitation). En outre, les budgets des ESSMS doivent être votés en équilibre réel et comporter des annexes.

La présentation formelle des budgets de l'ARRED n'appelle pas d'observation.

2 - Le dialogue de gestion

La procédure d'élaboration du budget prévisionnel d'un ESSMS repose sur une procédure contradictoire qui débute par la présentation, par le gestionnaire, d'un budget prévisionnel et s'achève par la validation du budget par l'autorité de tarification. Cette dernière peut apporter des modifications lorsque les propositions sont incompatibles avec les objectifs nationaux ou lorsqu'elles sont sans rapport avec le service rendu à l'utilisateur. Dans toutes les hypothèses, ces modifications doivent être motivées.

Dans les faits, les marges de négociation sont particulièrement réduites, tant les contraintes budgétaires pesant sur les tarificateurs, sont fortes³⁸. De plus, le calendrier mis en œuvre, qui voit le dialogue de gestion s'étendre sur une période de 18 mois pour s'achever à l'automne de l'année d'exécution du budget, retire toute substance au caractère contradictoire de cet échange. Enfin, les modifications apportées par l'autorité de tarification ne sont que rarement motivées.

L'adoption du compte administratif suit un processus similaire avec un décalage temporel encore plus important. Par exemple les comptes administratifs 2015 ont été validés par l'ARS le 3 juillet 2017.

C - La fiabilité des comptes

Les comptes paraissent fiables, sous deux réserves :

- la répartition des frais de siège entre les budgets des ESSMS tient compte des capacités financières des différentes entités et du refus du département d'en assumer la charge ;
- la provision pour départ en retraite a été sous-évaluée. Les documents produits indiquent qu'elle aurait dû s'élever à 297 154 € pour l'année 2016, or elle n'a atteint que 38 430 €. Si le rapport du commissaire aux comptes indique en annexe le montant requis de cette provision et le montant effectivement provisionné, cette donnée, utile à l'information du conseil d'administration, ne suffit évidemment pas à pallier le niveau insuffisant de cette provision.

D - L'analyse financière des budgets de l'ARRED

Chaque ESSMS bénéficie d'un budget propre, et dans certains cas de deux budgets (MAS : internat et accueil de jour, ESAT : budget commercial et budget social).

³⁸ L'agence régionale de santé est ainsi conduite à limiter toute augmentation au respect du taux de progression de l'ONDAM (objectif national des dépenses d'assurance maladie).

L'ARRED dispose également d'un budget associatif financé par les cotisations de ses membres.

Les budgets des ESSMS sont autonomes les uns par rapport aux autres et sont constitués pour l'essentiel de dépenses d'exploitation, financées soit par un prix de journée³⁹ soit par une dotation globale⁴⁰, versés par l'ARS ou le département de la Seine-Maritime.

Ces différents budgets font l'objet d'une consolidation par l'association, avant d'être soumis à l'examen du commissaire aux comptes.

1 - L'analyse par le bilan

Les principaux indicateurs tirés des bilans indiquent que la situation financière des différents ESSMS ne présente pas de difficultés puisqu'aucun déséquilibre n'apparaît entre le besoin en fonds de roulement, la trésorerie et le fonds de roulement d'exploitation. Ce constat s'applique également au budget associatif.

Tableau n° 5 : Les ratios 2016 (en euros)

	IME	SEAP	SESSA D	ESAT MS	FOYER	SAVS	MAS	ESAT CO	ASSO	TOTAL
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT	102 749	108 936	51 160	-4 390	131 736	14 944	234 495	1 052 839	1 415 826	3 108 296
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION	481 828	244 737	119 944	88 408	663 443	66 685	442 582	316 386	245 366	2 669 379
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL	584 577	353 674	171 104	84 017	795 179	81 629	677 077	1 369 225	1 661 192	5 777 674
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	298 447	21 757	0	0	0	0	0	287 320	0	9 895
EXCEDENT EN FONDS DE ROULEMENT	0	0	62 130	112 828	61 297	39 178	141 675	0	180 521	0
TRESORERIE	286 130	331 916	233 235	196 845	856 476	120 807	818 751	1 081 905	1 841 713	5 767 779

Source : ARRED

2 - Le résultat d'exploitation

Le compte de résultat consolidé⁴¹ fait apparaître un résultat positif sur les trois années considérées. Ce résultat est en très forte augmentation en 2016 (+ 113 % sur une année) mais ne représente que 2,1 % des produits d'exploitation en 2016, signe de comptes à l'équilibre sans excès.

Le résultat consolidé se répartit entre les ESSMS et le compte associatif de la manière suivante.

³⁹ Sont financés par un prix de journée l'IME, la MAS, la SEAP et le FATH.

⁴⁰ Sont financés par une dotation globale l'ESAT (budget médicosocial), le SAVS et le SESSAD.

⁴¹ Cf. annexe 1.

Tableau n° 6 : Le compte de résultat détaillé, exercice 2016

	IME	SEAP	SESSAD	ESAT social	ESAT commercial	FOYER	SAVS	MAS	ASSOC
résultat	4 946 €	4 097 €	155 €	-3 256 €	98 909 €	70 986 €	3 067 €	18 119 €	75 923 €
en % du total	1,8 %	1,5 %	0,1 %	-1,2 %	36,2 %	26,0 %	1,1 %	6,6 %	27,8 %
produits de l'exercice	2 479 587 €	637 005 €	298 084 €	1 415 062 €	2 307 983 €	1 356 228 €	310 815 €	3 953 673 €	126 678 €
résultat en % produits	0,2 %	0,6 %	0,1 %	-0,2 %	4,3 %	5,2 %	1,0 %	0,5 %	59,9 %

Source : ARRED

Le résultat du budget commercial de l'ESAT doit être appréhendé à part en raison de sa nature (service industriel et commercial), de même que celui de l'association, qui n'est pas financé par les autorités de tarification. Le résultat du foyer (financé par le département) se distingue de celui des autres ESSMS. En 2015, le résultat du foyer était de 50 452,77 €. Cette situation est due à une période d'ajustement de la dotation depuis le transfert du foyer dans ses nouveaux locaux. En 2016, le département a d'ailleurs pris la décision d'affecter l'excédent à la couverture des charges de n+2, ce qui est une manière de prendre acte d'un besoin de réajustement du prix de journée.

De façon générale, les charges sont principalement constituées de charges d'exploitation (99,3 % en 2016), qui elles-mêmes se subdivisent en charges de rémunération (64,8 % en 2016) et en services extérieurs (16,6 % en 2016). Les rémunérations et charges sociales sont en baisse constante sur la période (- 1,4 % par an en moyenne). Rapportées aux ETP pondérés, les dépenses de rémunération représentaient 46 318 € par ETP en 2016 contre 48 885 € en 2015 et 47 186 € en 2014. Cette baisse est commune à tous les ESSMS de l'ARRED, comme l'illustrent les chiffres des trois principaux budgets (IME, MAS et ESAT)⁴². Elle s'explique notamment par des raisons conjoncturelles (réduction des contrats aidés, réduction des indemnités de fin de contrat) ainsi que par des variations de charges (sociales, fiscales et cotisations). La baisse des charges de personnel peut également s'expliquer par l'effet dit de noria⁴³. Ainsi, traduit en points d'indice⁴⁴, le montant des rémunérations est en baisse de 22 176 points entre 2015 et 2016, soit - 83 381 €.

Les dépenses d'exploitation comportent également des frais de siège. Ces frais peuvent être pris en compte dans les budgets des ESSMS sous réserve d'une décision favorable de l'autorité de tarification. En outre, le périmètre des frais de siège est limité à certaines dépenses, telles que les charges occasionnées par la préparation du projet associatif et/ou du projet d'établissement.

Depuis 2011, l'ARRED s'est dotée d'une direction générale⁴⁵ chargée de piloter les différents ESSMS gérés par l'association. L'association a donc dû répartir, entre les différents ESSMS, les frais occasionnés par cette direction générale (280 869 € en 2016) entre les différents ESSMS. En 2012, s'y sont ajoutés les frais occasionnés par le GCSMS Seine Caux Alliance.

⁴² Cf. annexe 2.

⁴³ Effet de noria : les salariés nouvellement embauchés en remplacement de salariés partant à la retraite ou démissionnaires, sont rémunérés à un niveau inférieur aux partants, ce différentiel étant principalement dû à leur âge ou à leur moindre avancement dans la carrière. L'effet de noria est aussi appelé glissement vieillesse technicité négatif.

⁴⁴ 3,76 € le point.

⁴⁵ Directeur général, directeur administratif et financier et responsable qualité.

Lors de la création de la direction générale (2011), l'ARRED n'a pas présenté de demande formalisée de prise en charge des frais de siège à ses deux financeurs, après en avoir été dissuadée par eux. Cette direction a donc été créée à moyens constants prélevés sur les budgets des ESSMS.

La nature des frais de siège n'appelle pas d'observation. En revanche, leur répartition entre les budgets des ESSMS n'apparaît pas satisfaisante :

- ils ne sont pas stables dans le temps (cf. tableau 7) ;
- ils ne sont pas répartis en proportion du poids de chaque budget mais en fonction des marges existantes au sein de chaque budget. Par exemple le budget de l'IME supporte 17 % des frais de siège alors que le poids relatif de ses charges brutes⁴⁶ atteint 21 % ; le différentiel était de 11 400 € en 2016 ; à l'inverse, l'ESAT contribue à hauteur de 35 %, alors que son poids relatif atteint 13 %.

Tableau n° 7 : La répartition des frais de siège

2015 et 2016	IME	SEAP	SESSAD	FOYER	SAVS	ESAT	ESAT CO	MAS
Directrice générale	30 %	10 %	5 %			25 %		30 %
Directeur financier						50 %		50 %
Technicien Informatique	8 %			10 %		72 %		10 %
Responsable qualité	20 %			20 %		20 %		40 %
Responsable RH (GCSMS)	30 %			50 %				20 %
Personnel extérieur	30 %			50 %				20 %
Part de chaque ESSMS	17 %	3 %	2 %	10 %	0 %	35 %	0 %	33 %

2017	IME	SEAP	SESSAD	FOYER	SAVS	ESAT	ESAT CO	MAS
Directrice générale	30 %	10 %	5 %			15 %	10 %	30 %
Directeur financier						35 %	15 %	50 %
Technicien Informatique	8 %			10 %		72 %		10 %
Responsable qualité	20 %			20 %		20 %		40 %
Assistante RH	100 %							
Responsable RH (GCSMS)	30 %			50 %				20 %
Personnel extérieur	30 %			50 %				20 %

Source : ARRED

Par ailleurs, les frais occasionnés par le GCSMS sont répartis entre ses membres en fonction des capacités contributrices de chacun. Le montant supporté par l'ARRED ne correspond donc pas aux charges réellement engagées au profit de l'association.

La chambre recommande à l'ARRED procéder à une meilleure répartition des frais des différents ESSMS dont elle en assure la gestion.

E - Les investissements

1 - Le financement des investissements

Les investissements réalisés par les ESSMS portent essentiellement sur le renouvellement des équipements et installations. Le bâti fait l'objet de travaux lorsque celui-ci est la propriété de l'association, ce qui n'est pas le cas du siège, de la MAS et du foyer. En revanche, l'association est propriétaire de l'ESAT et de l'IME.

⁴⁶ Base de calcul prévue par le CASF.

En tout état de cause, le montant des dépenses d'investissement est très souvent limité.

Tableau n° 8 : La section d'investissement consolidée

		2015	2016
emplois	remboursement des emprunts	156 668 €	157 578 €
	dotations établissement	0 €	184 346 €
	reprise sur provision	12 567 €	11 826 €
	immobilisations financières	199 595 €	0 €
	immobilisations en cours	219 427 €	67 740 €
	investissements de l'année	435 145 €	723 641 €
	reprise sur amortissements	50 949 €	45 860 €
	TOTAL des emplois	1 074 351 €	1 190 991 €
	excédent au 31/12/n	3 209 792 €	3 296 767 €
	TOTAL	4 284 143 €	4 487 758 €
ressources	fonds propres	200 941 €	353 226 €
	taxe apprentissage	0 €	4 046 €
	immobilisations en cours n-1	14 400 €	208 026 €
	dotation aux amortissements	627 238 €	665 654 €
	sortie d'immobilisations	50 971 €	47 014 €
	TOTAL des ressources	893 550 €	1 277 966 €
	excédent au 31/12/n-1	3 390 595 €	3 209 792 €
	TOTAL	4 284 145 €	4 487 758 €

Source : ARRED

Le montant des investissements conduit à s'interroger sur le rythme de renouvellement des immobilisations. Comme l'illustre le tableau n° 9, le ratio de vétusté, calculé par groupe homogène d'immobilisations, indique que certains ESSMS ont un rythme insuffisant de renouvellement de leurs immobilisations.

Ce ratio devrait cependant être corrigé en tenant compte de la mise en œuvre d'un programme de rénovation de l'IME, adopté en 2016.

Tableau n° 9 : La mesure de la vétusté des immobilisations, décembre 2016

		IME	ESAT social	FOYER	MAS
constructions	amortiss	1 582 532	728 765	30 391	29 610
	immo	2 671 021	936 541	47 936	85 010
	ratio	59,2 %	77,8 %	63,4 %	34,8 %
installations techniques, matériel outillage	amortiss	342 626	10 219	73 853	196 791
	immo	384 426	16 580	97 690	331 488
	ratio	89,1 %	61,6 %	75,6 %	59,4 %
autres immo corporelles	amortiss	128 708	171 419	111 404	254 339
	immo	207 176	181 469	150 353	421 868
	ratio	62,1 %	94,5 %	74,1 %	60,3 %

Source : bilan financier, ARRED

2 - La dette

L'association est très peu endettée. Au 31 décembre 2016, l'encours de la dette était de 811 266 €. Aucun nouvel emprunt n'a été contracté en 2017.

Les trois emprunts en cours en 2016, souscrits à taux fixes, n'appellent pas d'observation.

3 - Les amortissements

Les amortissements sont opérés suivant un mode linéaire à partir des durées fixées par le conseil d'administration de l'ARRED. Ces durées sont fixées à l'aide d'une fourchette particulièrement large : gros œuvre de 30 à 50 ans, plomberie de 10 à 50 ans, électricité 15 à 25 ans, etc. La durée effective est décidée par la direction générale de l'ARRED sans véritable critère. L'examen de la liste des immobilisations indique que ces durées ne sont pas toujours respectées. Par exemple, des éléments de gros œuvre sont amortis sur 10, 16 ou 20 ans.

La chambre recommande à l'ARRED d'homogénéiser les durées d'amortissement.

F - Le contrôle des comptes et l'affectation du résultat

À l'issue de l'arrêté des comptes et de leur transmission par le gestionnaire, le tarificateur doit valider ou réformer le résultat et ensuite procéder à son affectation. Le tarificateur peut rejeter une partie des dépenses et réformer le résultat. Il doit ensuite affecter ce résultat.

Tableau n° 10 : L'affectation du résultat, exercice 2015

tarificateur	ARS					département	
	IME	SEAP	ESATMS	MAS	SESSAD	FOYER	SAVS
charges retenues	2 372 517 €	609 176 €	1 468 145 €	3 994 901 €	297 020 €		
produits retenus	2 373 277 €	655 040 €	1 414 971 €	3 962 950 €	290 722 €		
résultat comptable	759 €	45 863 €	-53 173 €	-31 950 €	0,65 €		
résultat à affecter	759 €	45 863 €	593 €	118 049 €	0,65 €	37 285 €	4 129 €
réserve	759 €		593 €	118 049 €	0,65 €	10 000 €	783 €
report à nouveau		45 863 €				27 285 €	3 346 €

Source : bilan financier, ARRED

Le résultat 2015 a été affecté conformément aux propositions de l'ARRED pour l'IME, l'ESAT, la MAS et le SESSAD mais différemment des propositions de celle-ci pour le SEAP, le SAVS et le FOYER. Pour chacun d'eux, l'ARRED souhaitait affecter le résultat en réserve de compensation des déficits d'exploitation, mais les financeurs ont fait le choix de l'affecter en report à nouveau, ce qui a eu pour effet de réduire d'autant leur contribution au budget 2017.

Ces décisions présentent un enjeu assez limité compte tenu de la modestie des résultats à affecter. Le même constat s'applique aux résultats de l'exercice 2016, non encore affectés.

Tableau n° 11 : Le résultat avant affectation, exercice 2016

tarificateur	ARS					département	
	IME	SEAP	ESATMS	MAS	SESSAD	FOYER	SAVS
ESSMS							
résultat comptable	4 946 €	4 096 €	-3 256 €	18 118 €	155 €	70 986 €	3 067 €

Source : compte administratif, ARRED

En conclusion, la situation financière des ESSMS et de l'association apparaît saine.

ANNEXES

- **Annexe n° 1 : le compte de résultat consolidé (en euros et en pourcentage du total)**
- **Annexe n° 2 : les dépenses de personnel de l'IME, la MAS et l'ESAT**

Annexe n° 1 : le compte de résultat consolidé

en € et en % du total	2014	2015		2016		VAM 14 /16	écart 14 /16
Charges	12 894 433 €	12 519 850 €	-2,9 %	12 612 170 €	0,7 %	-0,7 %	-282 263 €
charges d'exploitation	12 815 263 €	12 484 361 €	-2,6 %	12 529 947 €	0,4 %	-0,7 %	-285 316 €
	99,4 %	99,7 %	0,3 %	99,3 %	-0,4 %		
dt achats produits et fourn.	1 008 726 €	961 335 €	-4,7 %	984 728 €	2,4 %	-0,8 %	-23 998 €
	7,8 %	7,7 %	-1,8 %	7,8 %	1,7 %		
dt services extérieurs	1 959 144 €	1 975 256 €	0,8 %	2 089 725 €	5,8 %	2,2 %	130 581 €
	15,2 %	15,8 %	3,8 %	16,6 %	5,0 %		
dt salaires et charges	8 533 063 €	8 237 834 €	-3,5 %	8 174 589 €	-0,8 %	-1,4 %	-358 474 €
	66,2 %	65,8 %	-0,6 %	64,8 %	-1,5 %		
charges financières	36 548 €	29 404 €	-19,5 %	24 978 €	-15,1 %	-11,9 %	-11 570 €
	0,3 %	0,2 %	-17,1 %	0,2 %	-15,7 %		
charges exceptionnelles	42 622 €	6 085 €	-85,7 %	57 245 €	840,8 %	10,3 %	14 623 €
	0,3 %	0,0 %	-85,3 %	0,5 %	833,9 %		
Produits	12 985 139 €	12 647 985 €	-2,6 %	12 885 114 €	1,9 %	-0,3 %	-100 025 €
produits d'exploitation	12 897 814 €	12 583 906 €	-2,4 %	12 754 304 €	1,4 %	-0,4 %	-143 510 €
	99,3 %	99,5 %	0,2 %	99,0 %	-0,5 %		
dt production vendue	922 335 €	899 954 €	-2,4 %	939 010 €	4,3 %	0,6 %	16 675 €
	7,1 %	7,1 %	0,2 %	7,3 %	2,4 %		
dt produits de la tarification	9 884 865 €	9 532 953 €	-3,6 %	9 732 777 €	2,1 %	-0,5 %	-152 088 €
	76,1 %	75,4 %	-1,0 %	75,5 %	0,2 %		
dt aides aux postes ESAT	1 280 062 €	1 289 800 €	0,8 %	1 310 989 €	1,6 %	0,8 %	30 927 €
	9,9 %	10,2 %	3,4 %	10,2 %	-0,2 %		
produits financiers	43 381 €	51 457 €	18,6 %	83 386 €	62,0 %	24,3 %	40 005 €
	0,3 %	0,4 %	21,8 %	0,6 %	59,1 %		
produits exceptionnels	43 944 €	12 622 €	-71,3 %	47 424 €	275,7 %	2,6 %	3 480 €
	0,3 %	0,1 %	-70,5 %	0,4 %	268,8 %		
Résultat	90 706 €	128 135 €	41,3 %	272 944 €	113,0 %	44,4 %	182 238 €

Source : ARRED ; CA 2014 à 2016

Annexe n° 2 : les dépenses de personnel de l'IME, la MAS et l'ESAT

Les dépenses de personnel de l'IME

<i>en € et en % du total</i>	2014	2015		2016		VAM 14 /16	écart 14 /16
total IME	1 934 800 €	1 818 407 €	-6,0 %	1 821 417 €	0,2%	-2,0 %	-113 383 €
personnel extérieur	92 114 €	117 375 €	27,4 %	125 046 €	6,5%	10,7 %	32 932 €
rém d'intermédiaires et honoraires	25 143 €	27 612 €	9,8 %	43 938 €	59,1%	20,5 %	18 795 €
impôts et taxes	138 644 €	115 240 €	-16,9 %	119 905 €	4,0%	-4,7 %	-18 739 €
rém pers non médical	1 164 902 €	1 090 891 €	-6,4 %	1 069 395 €	-2,0%	-2,8 %	-95 506 €
charges	513 998 €	467 290 €	-9,1 %	463 133 €	-0,9%	-3,4 %	-50 864 €
nb de journées réalisé	19 107	18 710		18 767			
total RH/nb journées	101 €	97 €		97 €			
dépenses totales	2 529 337 €	2 372 517 €		2 474 638 €			
total dépenses/nb journées	132 €	127 €		132 €			

Source : compte administratif

Les dépenses de personnel de la MAS

<i>en € et en % du total</i>	2014	2015		2016		VAM 14 /16	écart 14 /16
total MAS*	2 970 427 €	2 823 561 €	-4,9 %	2 791 954 €	-1,1 %	-2,0 %	-178 473 €
personnel extérieur	256 301 €	251 581 €	-1,8 %	262 822 €	4,5 %	0,8 %	6 521 €
rém d'intermédiaires et honoraires	13 867 €	7 104 €	-48,8 %	12 072 €	69,9 %	-4,5 %	-1 795 €
impôts et taxes	169 426 €	172 541 €	1,8 %	166 625 €	-3,4 %	-0,6 %	-2 801 €
rém pers non médical	1 756 914 €	1 683 703 €	-4,2 %	1 604 485 €	-4,7 %	-3,0 %	-152 429 €
charges	773 919 €	708 632 €	-8,4 %	745 950 €	5,3 %	-1,2 %	-27 969 €
nb de journées réalisé	14 036	15 124	7,8 %	14 976			
total RH/nb journées	212 €	187 €		186 €			
dépenses total	4 126 885 €	3 994 901 €		3 935 551 €			
dépenses totale/nb journées	294 €	264 €		263 €			

Source : compte administratif

Les dépenses de personnel de l'ESAT

<i>en € et en % du total</i>	2014	2015		2016		VAM 14 /16	écart 14 /16
total dépenses RH ESAT	1 135 755 €	1 159 665 €	2,1 %	1 153 466 €	-0,5 %	0,5 %	17 711 €
personnel extérieur	5 536 €	19 749 €	256,7 %	19 769 €	0,1 %	52,8 %	14 233 €
rém d'intermédiaires et honoraires	4 676 €	4 773 €	2,1 %	5 518 €	15,6 %	5,7 %	842 €
impôts et taxes	56 942 €	50 478 €	-11,4 %	50 431 €	-0,1 %	-4,0 %	-6 511 €
rém pers non médical	713 990 €	729 830 €	2,2 %	720 994 €	-1,2 %	0,3 %	7 004 €
charges	354 611 €	354 835 €	0,1 %	356 754 €	0,5 %	0,2 %	2 143 €
nb de journées réalisé	26 795	28 635		28 865			
total RH/nb journées	42 €	40 €		40 €			
dépenses totales	1 424 383 €	1 468 145 €		1 418 318 €			
dépenses totales/nb journées	53 €	51 €		49 €			

Source : compte administratif