INSPECTION GÉNÉRALE

RAPPORT

LES ASSOCIATIONS D'AIDE A DOMICILE

Fondation Maison des Champs (19ème ardt.)

IG / n° 03-32.08

- Novembre 2004 -

Le Maire de Paris

25 SEP. 2003

INSPECTION GENERALE
DE LA VILLE DE PARIS
REÇU LE
25 SEP. 2003
N° 2557

NOTE

à l'attention de Monsieur Jean-Claude LESOURD

Directeur de l'Inspection Générale

Je vous demande de bien vouloir conduire une mission d'audit et d'évaluation des associations de soutien à domicile prestataires habilitées à l'aide sociale par le Département de Paris et, soutenues financièrement à hauteur d'environ 12 millions d'euros par an. Au nombre actuel de 15, elles sont pour l'essentiel regroupées au sein d'une fédération (la FASSAD) intervenant sur le territoire de Paris.

Vous procéderez à une analyse des coûts de fonctionnement et des prestations ; vous vérifierez si leur gestion est saine et si elle ne fait pas courir de risques financiers sur leur avenir ; en effet, une association qui intervenait sur le 13ème arrondissement, vient de faire l'objet d'une liquidation judiciaire.

Certaines de ces associations étant financées également soit par la Sécurité Sociale, soit par les services de l'Etat (DASS), vous vérifierez si les charges communes font l'objet d'une répartition entre les différents financeurs.

Vous vous attacherez à étudier leur organisation pour dégager des pistes d'amélioration (par exemple, regroupements éventuels d'associations) et pour élaborer des outils d'aide à la gestion ; vous étudierez également les conséquences tant sur le financement par le Département que sur la gestion interne des associations et l'impact par rapport aux usagers, des mesures qui devraient être publiées par décret visant à substituer à la tarification horaire en vigueur actuellement, une dotation globale.

Vous contrôlerez la régularité des contrats de travail qui sont établis avec les salariés et les modes de gestion des personnels.

Toutes les mesures destinées à améliorer la qualité de la prise en charge des personnes âgées pouvant déboucher sur une charte qualité, seront explorées. Vous contrôlerez la mise en œuvre de la convention de modernisation de l'aide à domicile signée en janvier 2002.

Si vous en avez la possibilité, une enquête de satisfaction auprès d'un échantillonnage d'usagers, fournirait un précieux éclairage.

Je vous invite à prendre contact avec Danièle HOFFMAN-RISPAL et avec les services de la Direction de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé.

Bertrand DELANOË

INSPECTION GENERALE – 03–32.08

NOTE DE SYNTHESE
du
RAPPORT DEFINITIF

Audit de la fondation d'aide à domicile
« *MAISON DES CHAMPS », 19ème ardt*

- Novembre 2004-

La Fondation « L'œuvre de la maison des champs de Saint-François d'Assise », appelée Fondation Maison des Champs, 16-18 rue du général Brunet à Paris 19ème, emploie environ 400 salariés.

Cette structure, reconnue d'utilité publique, assure :

- un service de soins à domicile,
- un service prestataire d'aide à domicile,
- la gestion de deux appartements relais.

Elle a par ailleurs une activité mandataire d'aide à domicile et propose un service d'aide à la gestion.

Les prestations d'aide à domicile étaient assurées par 296 intervenantes à domicile au 31 décembre 2003. Parmi ceux-ci, seulement 16 % étaient titulaires du DEAVS. Le nombre d'agents diplômés (CAFAD ou DEAVS) est passé de 48 au 31 décembre 2000 à 40 au 31 décembre 2003.

L'activité aide à domicile diminue en volume. Elle s'établit à 341.293 heures facturées en 2001, 319.512 heures facturées en 2002 et 293.288 heures facturées en 2003.

En revanche, le chiffre d'affaires correspondant est en augmentation (3.484.468 € en 2001, 3.466.944 € en 2002 et 4.242.432 € en 2003).

La répartition, par financeur, des heures facturées a évolué. Sur la période 2001-2003, elle fait apparaître une diminution du nombre d'heures facturées à la CNAV (23,20 % en 2003 contre 41,91 % en 2001) et une forte progression des heures facturées aux « payants directs » (6,63 % en 2001 contre 31,34 % en 2003). Les payants directs

regroupent des personnes qui n'ont droit à aucun financement public et d'autres qui perçoivent directement l'APA.

Le prix de revient net 2004 calculé sur la base du budget 2004, hors mesures nouvelles, atteint 17,69 euros contre 14,16 euros en 2003. La forte hausse est liée à la faiblesse des prévisions de recettes et à la décroissance de l'activité.

La structure financière de la Fondation est relativement stable de 2001 à 2003. On constate une augmentation du fonds de roulement due à l'inscription dans les comptes de fonds dédiés et de provisions pour risques et charges.

Les capitaux propres de la Fondation ont, quant à eux, diminués fortement (- 27 % entre 2001 et 2003) en raison notamment de la chute des résultats des différentes activités.

Les résultats de l'activité aide à domicile sont de plus en plus négatifs sur la période 2000-2002 (- 55.508 € en 2000, - 270.910 euros en 2001, - 338.388 € en 2002). Cette tendance s'explique par une baisse d'activité associée à une stabilité des charges d'exploitation.

Deux pistes d'amélioration sont préconisées :

1. Instaurer un système d'évaluation de la satisfaction des personnes suivies au titre de l'aide à domicile.
2. Revoir l'ensemble du système informatique.

SOMMAIRE

1. Présentation générale de la fondation maison des champs 3

1.1. Historique 3

1.2. Statuts et vie associative 5
1.2.1. Statuts 5
1.2.2. Vie associative 7

1.3. Description des différentes activités de la fondation 8
1.3.1. Le service de soins à domicile 8
1.3.2. Le service prestataire d'aide à domicile 9
1.3.3. Les prestations de garde à domicile 10
1.3.4. Le service mandataire de garde à domicile 10
1.3.5. La gestion d'appartements relais 10
1.3.6. Le service d'aide à la gestion ou d'économat 11

1.4. Organisation et fonctionnement de l'aide à domicile 12
1.4.1. L'identification, hiérarchisation et répartition des fonctions 12
1.4.2. Les conditions d'accès et d'accueil au service de l'aide à domicile 15
1.4.3. Les capacités du système d'information 16
1.4.4. L'identification des éléments de complexité, d'insécurité, de redondance 16

1.5. Projet associatif 17

2. Prestations d'aide à domicile assurées 18

2.1. Répartition par financeur et taux horaire 18

2.2. Prestations financées 19
2.2.1. La réalité de la continuité du service 19
2.2.2. Les modalités du suivi de la situation individuelle des bénéficiaires 20
2.2.3. Les bénéficiaires de l'aide à domicile et la satisfaction des usagers 20

2.3. Respect de la convention de modernisation 22
2.3.1. L'Application des normes de qualité 23
2.3.2. L'existence d'un système d'évaluation 24

3. Situation comptable, financière et de gestion 26

3.1. Analyse de la structure financière 26
3.1.1. La stabilité de la structure financière 27
3.1.2. L'excédent en fonds de roulement 28

3.2. Analyse comptable 29
3.2.1. L'accroissement du déficit sur l'exercice 2002 30

3.3. Analyse de gestion 33
3.3.1. L'organisation comptable 33
3.3.2. Les procédures de gestion commerciale 34
3.3.3. La comptabilité analytique 36
3.3.4. La répartition des charges communes 36
3.3.5. L'évolution du prix de revient net 37

3.4. Rigueur de gestion et solidité financière 39

4. Gestion des personnels 40

4.1. Effectif des aides à domicile 40
4.1.1. L'évolution des effectifs des intervenantes à domicile 40

4.1.2. La Structure par âge des intervenants à domicile 41
4.1.3. L'ancienneté des intervenantes 42
4.1.4. L'absentéisme des intervenantes à domicile 42

4.2. Contrats de travail des intervenantes à domicile 43

4.3. Impact de l'application de l'accord de branche du 29 mars 2002 sur la masse salariale des intervenantes à domicile 45

4.4. Annualisation et modulation du temps de travail 45

4.5. Formation 45

4.6. Représentation syndicale 46

5. Points spécifiques a la fondation 47

6. Recommandations 47

6.1. Instaurer un système d'évaluation de la satisfaction des personnes suivies au titre de l'aide à domicile . 47

6.2. Revoir l'ensemble du système informatique . 47

ANNEXES

1. PRESENTATION GENERALE DE LA FONDATION MAISON DES CHAMPS

1.1. Historique

L'établissement « l'œuvre de la Maison des Champs de Saint François d'Assise » est une fondation dont l'origine remonte à 1931. Son siège est situé 16-18 rue du Général Brunet à Paris 19ème.
Elle s'est donnée pour mission l'assistance morale, matérielle et sociale « pour des populations du 19ème arrondissement » afin de promouvoir des réponses d'action sociale et éducative et de créer des liens sociaux.
Son projet qui s'inscrit, au départ, dans l'environnement de la paroisse, est plus particulièrement axé à partir des années 1920 dans celui du « village de la Mouzaïa » et s'étend à présent à l'ensemble du 19ème arrondissement.

Les actions de la Fondation étaient menées à l'origine, par quatre sections :

- L'assistance maternelle et infantile

Sous le nom de « petits oiseaux des buttes », cette section était plus spécialement chargée de l'assistance médicale, de l'organisation de dispensaires, de consultations prénatales et pour les nourrissons, de patronages et colonies de vacances des enfants jusqu'à 9 ans.

- L'accueil des préadolescents et adolescents

Sous le nom de « cadets de la Mouzaïa, cette section des jeunes gens depuis leur 10ème année jusqu'à leur majorité s'occupait de procurer à ses adhérents des patronages, des cercles d'étude, des colonies de vacances, des placements, des bibliothèques.

- L'accueil des préadolescentes et adolescentes

Cette section avait le même programme que la section des cadets de la Mouzaïa, mais pour les jeunes filles de 9 à 21 ans.

- Des œuvres d'éducation et d'assistance pour les adultes

La section des adultes organisait pour des adultes des actions d'éducation et d'assistance.

Avec le temps, la Fondation Maison des Champs est passée de l'action charitable à l'action sociale, organisée et professionnelle. Quelques étapes ont jalonné cette évolution. On peut citer :

- La création d'un « service d'aide ménagère, le GAMSAV », en 1957.
- La fusion entre 1980 et 1983, des actions de la Fondation et de celles d'une association nommée « GAMSAD ».

Aujourd'hui, La Fondation emploie 400 salariés qui interviennent auprès de 1500 personnes environ.
Elle occupe 400 m2 de locaux sur 4 niveaux 16-18 rue du général Brunet à Paris 19ème, loués à l'Évêché de Paris et vient de prendre en location auprès d'un bailleur privé 200

m2 de locaux sur 2 niveaux 25 rue du Général Brunet. Le montant respectif des loyers, valeur 2003 est de 48 784 euros pour la première adresse et de 25 000 euros pour la seconde.
Dans le cadre du réaménagement des services, les services de la comptabilité, de la facturation et des personnels emménageront 25 rue du Général Brunet, adresse qui accueillera par ailleurs un bureau pour le conseil d'administration. Ce transfert permettra de libérer des locaux et de décloisonner les secteurs d'aide et de soins à domicile dans le cadre de la redistribution des bureaux du 16 rue du Général Brunet.

D'après les éléments recueillis auprès de ses responsables, la Fondation Maison des Champs sort d'une période agitée. Le 02 avril 2001, les membres du conseil d'administration (CA) apprennent en entrant en réunion que le personnel est en grève. Une délégation demande à être reçue. Des griefs et revendications sont exprimés auxquels le conseil s'engage à répondre.
Dans les semaines qui suivent, les membres du CA sont saisis de multiples plaintes, réclamations, alertes en provenance des usagers, des salariés, des instances représentatives du personnel et des organismes professionnels. Les membres du CA qui ne font pas partie du bureau « découvrent des problèmes dont ils ignoraient l'existence ».
Pour faire face à cette situation, une consultation portant sur les problèmes de gestion des ressources humaines va être diligentée par le CA. Elle aboutira à des préconisations qui deviendront des nouveaux objectifs pour la directrice en fonction à ce moment.

La réflexion engagée aboutit à une refonte du CA et du bureau. Un nouveau président est élu et la composition du bureau s'élargit.

En mars 2002, un audit est demandé par la nouvelle équipe dirigeante à un cabinet de conseil en ressources humaines. Mi 2002, le cabinet Léo Jégard est commandité par le nouveau président pour donner un avis sur le fonctionnement comptable de la Fondation et déterminer les raisons du déficit du secteur des aides à domicile « largement supérieur » à celui des structures parisiennes ayant une même activité.

Le 11 octobre 2002, le cabinet Léo Jégard remet son appréciation. Elle est exprimée en quelques mots.
« La direction ne semble pas voir l'ampleur du problème et les défauts d'organisation. La responsable du service comptabilité est souvent absente, elle n'encadre pas le service, les comptables sont laissées à l'abandon ».

Le 10 juin 2002, le président de l'association sollicite les services du cabinet Deloitte et Touche pour effectuer un audit sur les comptes 2000 et 2001 ainsi que sur les procédures administratives et comptables, dont les rapporteurs n'ont pas eu connaissance des conclusions.
En décembre 2002, dans des conditions inconnues des rapporteurs, la directrice de la Fondation est licenciée pour faute lourde. Un contentieux prud'homal est en cours. Un nouveau directeur est recruté le 26 mai 2003.

En juin 2003, le nouveau directeur réunit l'ensemble du personnel pour l'informer de la situation de la Fondation. Le même mois, le conseil d'administration, les cadres et les responsables de l'encadrement de proximité sont reunis en séminaire

pendant le week-end complet. En septembre 2003, le président rédige une lettre de cadrage et annonce la mise en place d'un séminaire pour 25 cadres supérieurs et moyens afin de lancer une démarche de refondation.

L'année 2002 a donc été consacrée par les nouveaux administrateurs, à prendre la mesure des difficultés. Selon les termes du président, il y avait des problèmes à tous les niveaux et la Fondation a du s'atteler à un gros travail de restructuration des ressources humaines, dans un contexte de dégradation des résultats.

1.2. Statuts et vie associative

1.2.1. Statuts

L'œuvre de la Maison des Champs de Saint François d'Assise est une fondation créée en 1931 par deux personnes. Elle a été reconnue d'utilité publique le 18 janvier 1932 par décret signé conjointement par le Président de la République, Paul Doumer et par le Ministre de l'intérieur, Pierre Cathala. Elle a son siège 16-18 rue du Général Brunet à Paris 19ème. Elle a pour but de « fournir à la population laborieuse de la paroisse Saint François d'Assise à Paris tous les moyens d'aide et d'assistance matérielle, morale et sociale dont elle peut avoir besoin ».

Ses moyens d'action sont précisés dans l'article 2 des statuts. Ils consistent dans la création et l'entretien de maisons de repos, de colonies de vacances, de centres de mutualité, d'hygiène, d'éducation sociale, etc.

Aux termes de l'article 3, l'œuvre est administrée par un conseil de 10 à 15 membres, les deux fondateurs font partie de droit de ce conseil et la durée de leurs fonctions est illimitée.
Les deux fondateurs ont nommé les autres administrateurs pour 12 ans ; ensuite, ces derniers ont été soumis à un renouvellement par tiers tous les 3 ans. Lors des premiers renouvellements, les membres sortants ont été désignés par tirage au sort.

L'article 4 prévoit que le CA élit pour 3 ans, parmi ses membres, un bureau. Il se compose du président, de deux ou trois vice-présidents, d'un secrétaire, d'un trésorier, et, « s'il y a lieu », d'un secrétaire et d'un trésorier adjoint.

Le conseil d'administration se réunit au moins une fois tous les 3 mois (article 5). La présence de 5 des membres est nécessaire pour la validité des délibérations.
Les délibérations sont prises à la majorité des membres présents. En cas de partage, la voix du président est prépondérante.
Il est tenu procès verbal des séances. Les procès verbaux sont signés par le président et le secrétaire.

L'article 9 des statuts stipule que les délibérations relatives à l'acceptation des dons et legs, aux acquisitions, échanges et aliénations d'immeubles, aliénations de valeurs dépendant du fonds de réserve, prêts hypothécaires, emprunts, constitution

d'hypothèques et baux de plus de 18 ans, ne sont valables qu'après approbation du gouvernement.

Un règlement intérieur, adopté en CA et approuvé par le Ministre de l'intérieur après avis du Ministre de la santé publique, arrête les conditions de détail nécessaires pour assurer l'exécution des statuts (article 16).

On se bornera dans le cadre de la présente étude à énoncer ce qui suit :

Le seul récépissé de déclaration de modification des statuts remis aux enquêteurs date du 13 février 2003. Il porte sur les modifications apportées dans la composition du CA et notamment sur la nomination du président actuel.

L'analyse combinée des articles 1 et 2 conduit à s'interroger sur la conformité des activités actuelles de la Fondation avec celle de ses statuts, qu'il s'agisse de la nature de l'activité ou de la qualité des bénéficiaires. Que recouvre aujourd'hui par exemple l'acception de « population laborieuse de la paroisse de Saint François d'Assise »?
Il semble que s'agissant du secteur de l'aide à domicile, qui fait l'objet de la présente étude, l'intervention de la Fondation trouve son origine dans la fusion de ses activités avec celles d'une association, le GAMSAD, acronyme du groupe d'action médico-sociale à domicile, voire du GAMSAV, structure dont la nature n'a pu être identifiée et plus précisément dans la reprise, par la fondation, des actifs du GAMSAD.
A ce sujet, la Fondation a remis aux enquêteurs 3 documents.

- Le premier a pour origine le GAMSAD, 23 rue du Général Potain à Paris 19ème. Il porte pour titre « délibération de l'assemblée générale du GAMSAD du 8 mars 1983 ».
  Le texte en est le suivant :
  « Conformément à l'article 13 de ses statuts, sur proposition de son conseil d'administration, l'assemblée générale réunie ce jour prononce la dissolution du GAMSAD. L'actif de l'association et notamment son fonds de roulement sera attribué à la Maison des Champs, fondation reconnue d'utilité publique….. ».
  Le document comporte une signature, celle du président du GAMSAD. La mention manuscrite « certifiée conforme » est apposée au-dessus de sa signature.

- Le deuxième document a pour origine la Fondation de la Maison des Champs, 18 rue du Général Brunet à Paris 19ème . Il porte pour titre, curieusement, « délibération de l'assemblée générale de la Maison des Champs du 8 mars 1983 ». On observera que la Fondation n'a pas d'assemblée générale. Seuls le CA ou le bureau se réunissent car il n'y a pas d'adhérents.
  Le texte de ce deuxième document est le suivant :
  « Conformément à l'article 9 de ses statuts, le conseil d'administration de la Maison des Champs accepte la proposition du GAMSAD avec effet au 31 mars 1983 et s'engage à en respecter les termes à savoir : « il donne

l'assurance de gérer au profit des personnes âgées de l'arrondissement les fonds qui lui sont ainsi légués ». Il décide à cet effet de demander un transfert des conventions Caisse nationale vieillesse et CRAMIF ».
Le document comporte une signature, celle du président de la Fondation de la Maison des Champs qui était le même que celui du GAMSAD. La mention manuscrite certifiée conforme est apposée au-dessus de sa signature.

- Le troisième document est un récépissé de déclaration établi par la Préfecture de Police le 26 avril 1983. Il atteste de la déclaration, le 19 avril 1983 par M. Huet, Président de l'association GAMSAD, de la dissolution de ladite association.

L'analyse des deux premiers documents suscite les commentaires suivants :

L'Inspection générale n'a été mise en possession que des 2 documents certifiés conformes décrits ci-dessus. Elle n'a pas eu accès à d'autres éléments.
Apparemment, les deux « assemblées générales », la première au GAMSAD, la seconde à la Fondation Maison des Champs se sont tenues le même jour.
Sauf erreur, et conformément aux dispositions de l'article 9 des statuts de la Fondation, la délibération de la Fondation Maison des Champs acceptant « les fonds ainsi légués » aurait du faire l'objet d'une approbation du gouvernement pour être valable. Les rapporteurs n'ont pas été mis en possession de cette demande d'approbation.
Enfin, la nature et la consistance de l'actif du GAMSAD légué à la Maison des Champs n'ont pas été identifiées.

1.2.2. Vie associative

Le président de la Fondation a remis aux enquêteurs, pour les exercices 2000 à 2003, des « extraits de délibération » du CA de la Fondation. Les documents remis sont les suivants :

- Année 2000 : extrait de délibération du CA du 03 mai signé par le président
- Année 2001 : extrait de délibération du CA du 11 juin signé par le président
- Année 2002 : extrait de délibération du CA du 01 février signé par la secrétaire générale ; extrait de délibération du CA du 27 septembre 2002 signé du président
- Année 2003 : extrait de délibération du CA du 16 juillet signé par le président

On rappellera les dispositions de l'article 5 des statuts qui prévoient que le CA se réunit une fois tous les 3 mois.

A partir des éléments remis, le respect de cette disposition n'est pas assuré. Par ailleurs, les rapporteurs n'ont pas eu accès aux listes d'émargement des présents. Ils ne savent pas combien de membres du CA ont participé à chaque réunion et dans quelles conditions ont été adoptées les délibérations.
Cependant, dans le cadre de la procédure contradictoire, la Fondation indique que les réunions du conseil d'administration doivent être dénombrées de la manière suivante :

- 2002 = 5 réunions
- 2003 = 11 réunions
- 2004 = 6 réunions au 31 juillet 2004

D'après la documentation remise par la Fondation, le CA comprenait 9 membres au 31 janvier 2003 au lieu d'un minimum statutaire fixé à 10.

Le règlement intérieur prévu à l'article 16 des statuts date de 1934. Ses dispositions ne portent pas sur les conditions de détail nécessaires pour assurer l'exécution des statuts mais sur l'organisation en 4 sections de l'œuvre, organisation qui ne correspond pas à la situation actuelle de la Fondation. Il n'a pas été modifié.

Les rapporteurs ont demandé à avoir accès aux éléments des scrutins relatifs aux renouvellements des administrateurs et à la désignation des membres composant le bureau. Ces éléments ne leur ont pas été communiqués, ils sont donc incapables de porter une appréciation sur la régularité de ces scrutins.

On précisera que la question de la nature ouverte ou fermée de la Fondation ne se pose pas dans le cadre de la présente étude puisque, organiquement, c'est une structure fermée au sein de laquelle les administrateurs sont pressentis puis élus par leurs pairs, qui n'a pas d'adhérents, ne réunit donc pas d'assemblée générale et qui n'a pas de bénévoles.

1.3. Description des différentes activités de la fondation

La Fondation a plusieurs activités. Elle assure des soins à domicile, gère un service d'aide à domicile, accueille des personnes âgées dans le cadre de 2 appartements relais. Elle assure par ailleurs des prestations d'aide à la gestion et propose un service mandataire de garde.

1.3.1. <u>Le service de soins à domicile</u>

Il a été ouvert le 1er juillet 1983 pour 75 lits. Au 31 décembre 2003, la capacité financée était de 240 lits.
Il comprend, compte non tenu des agents opérationnels (infirmières et aides-soignants), une responsable du service, 4 coordinatrices et 2 secrétaires auxquelles il faut ajouter une ergothérapeute.

	2000	**2001**	**2002**	**2003**
Nb moyen mensuel de	211	239	209	212

patients soignés				
Nb de journées soins dans l'année	76 489	86 774	76 305	77 503
Nb total de personnes soignées dans l'année	416	413	319	402

En 2003, 121 personnes suivies par le service de soins à domicile ont par ailleurs bénéficié des prestations du service d'aide à domicile.

1.3.2. Le service prestataire d'aide à domicile

L'organigramme remis aux enquêteurs indique que le service se compose d'une équipe d'encadrement, au sens large, de 2 agents administratifs et des intervenantes à domicile.

L'équipe d'encadrement comprend le responsable du service et 6 responsables de secteur. Le personnel administratif se compose d'une secrétaire et d'un agent administratif.
Les intervenantes à domicile au 31/12/2003 sont au nombre de 296.

Le responsable du service de l'aide à domicile vient d'être promu directeur adjoint de la Fondation. Son remplacement est intervenu avant qu'il ne prenne ses nouvelles fonctions.

Le volume d'heures effectuées par la Fondation sur les trois dernières années, ainsi que le nombre de bénéficiaires sont indiqués dans le tableau ci-dessous :

	2001		2002		2003	
	Bénéficiaires	heures	Bénéficiaires	Heures	Bénéficiaires	Heures
Janvier	1 119	30 289,00	1 087	29 227,00	1 046	26 464,00
Février	1 117	28 151,00	1 091	27 150,00	1 056	24 431,00
Mars	1 128	30 651,00	1 103	29 211,00	1 064	25 897,00
Avril	1 108	28 161,00	1 098	27 939,00	1 050	24 836,00
Mai	1 117	28 675,00	1 087	26 573,00	1 039	23 485,00
Juin	1 105	28 164,00	1 071	27 160,00	1 044	23 919,00
Juillet	1 063	29 361,00	1 029	27 105,00	1 008	24 660,00
Août	979	24 895,00	924	21 438,00	886	19 417,00
Septembre	1 081	26 505,00	1 043	25 614,00	1 016	24 423,00
Octobre	1 115	31 065,00	1 061	28 692,00	1 057	26 680,00
Novembre	1 106	29 096,00	1 047	24 208,00	1 048	23 481,00
Décembre	1 084	27 150,00	1 045	25 195,00	1 052	25 724,00
TOTAL	**13 122**	**342 163**	**12 686**	**319 512**	**12 366**	**293 417**

Sur la période 2001-2003, le nombre de bénéficiaires n'a cessé de diminuer (-3,30% en 2002, -2,50% en 2003) ainsi que le nombre d'heure (-6,6% en 2002, -8,1% en 2003).

1.3.3. Les prestations de garde à domicile

Elles concernent les personnes âgées en fin de vie, dans le cadre d'une convention avec la Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM). En 2003, elles n'ont concerné qu'une personne pour un total d'heures facturées d'environ 900 heures. Les prestations sont facturées au tarif horaire départemental, 10 à 20% du montant restant à la charge de la personne âgée.

1.3.4. Le service mandataire de garde à domicile

C'est une activité qui s'inscrit dans une tendance à la diminution. Elle concerne des personnes âgées peu satisfaites du système prestataire notamment en raison de son coût.
L'évolution de cette activité se présente comme suit :

	2000	2001	2002	2003
Nombre d'heures effectuées	14 758	12 002	11 043	9 313
Nombre d'employeurs (personnes agées)	34	25	19	10

Au 31 décembre 2003, il y avait 6 salariés recrutés par la Fondation dans le cadre d'un mandat. Au total, pour l'année 2003, 18 personnes ont été recrutées à ce titre.
La participation d'une personne âgée aux frais de gestion est déterminée de la façon suivante :

Nombre d'employé(s)	Participation horaire	Plafond de la participation
1	1,52€	121,96€
2	1,52€	152,45€
3	1,52€	182,94€
4 et plus	1,52€	213,43€

Le salarié qui intervient est rémunéré selon un barème établi par l'union nationale des associations de soins et de services à domicile (UNASSAD) à partir de la convention nationale collective des employés de maison.

1.3.5. La gestion d'appartements relais

La Fondation gère 2 appartements relais situés respectivement place des fêtes et quai de la Garonne dans le 19ème arrondissement. Pour des raisons historiques, ce service est rattaché hiérarchiquement au service de l'aide à domicile. Les intervenantes à domicile qui travaillent au sein des appartements relais sont spécialisées pour ces structures mais interviennent aussi au domicile de bénéficiaires.
Leur activité est intégrée dans les statistiques d'activité du service de l'aide à domicile.

Une « maîtresse de maison » est responsable de l'encadrement des deux appartements relais. Elle accueille les personnes âgées, gère les conditions de vie au sein des appartements, ainsi que l'ensemble des aspects administratifs. Elle a un statut équivalent à celui des responsables de secteur du service de l'aide à domicile. Elle gère ce service sous l'autorité du responsable du service d'aide à domicile avec l'assistance d'une secrétaire du service du personnel.
Chaque appartement se compose d'une cuisine commune, d'une salle commune et de 4 chambres dont une double.
Il y a du personnel présent 24h sur 24h. Les appartements relais ont recours à des personnels de soins, à des intervenantes à domicile (aides ménagères) à des personnels de garde pour la nuit.

La facturation de ce service comprend trois éléments :

- des frais d'hébergement qui comprennent la garde de nuit,
- les frais de repas qui s'élèvent forfaitairement à 6,86 euros par jour,
- 2h30 forfaitaires par jour, d'aide ménagère, au taux départemental, par hébergé.

Les éléments d'activité concernant ce service sont les suivants :

	Place des fêtes				Quai de la Garonne			
	2000	**2001**	**2002**	**2003**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Nb de journées	1 474	1 330	1 385	1 293	1 182	1 326	1 114	1 606
Durée moyenne de séjour	37	24	26	30,5	32	24	25	35
Nb personnes accueillies	40	56	54	36 pour 50 séjours	37	55	44	36 pour 56 séjours

1.3.6. Le service d'aide à la gestion ou d'économat

Cette prestation concerne des personnes isolées. Par contrat, la personne âgée donne une autorisation de prélèvement sur son compte bancaire. Un prélèvement mensuel est effectué pour alimenter son compte de gestion.
Pour effectuer les courses de la personne âgée, le responsable du service ou la responsable de secteur compétente en son absence, remet des espèces à l'intervenante à domicile. Si cette dernière intervient régulièrement chez la personne âgée concernée, elle dispose d'un fonds de roulement qui est reconstitué en fonction des besoins. Si l'intervenante est occasionnelle, elle remet à la fin de sa période de travail auprès de la personne âgée, le solde non utilisé.
Dans tous les cas, l'intervenante à domicile remet au responsable du service les tickets de caisse justifiant ses achats. Un contrôle de vraisemblance est effectué par le responsable du service. Les mouvements financiers sont suivis dans un fichier Excel par

ce dernier qui transmet ensuite les tickets de caisse au service comptabilité. Chaque compte de gestion est suivi individuellement dans la comptabilité de la Fondation.
Le nombre de bénéficiaires de cette prestation est relativement stable :

	2000	2001	2002	2003
Nombre de dossiers	nr	41	31	36

Pour l'année 2003, le montant des dépôts s'élève à 68 561 euros.

Cette prestation est payante. Son coût comprend une cotisation annuelle fixée 22,87 euros en 2003 et une participation mensuelle de 7,62 euros pour 2003.

1.4. Organisation et fonctionnement de l'aide à domicile

1.4.1. L'identification, hiérarchisation et répartition des fonctions

Le service de l'aide à domicile, tel qu'il fonctionne actuellement comprend :

- Un responsable de service
- 6 responsables de secteur qui sont chacun à la tête d'un secteur géographique d'intervention
- 1 agent administratif chargé des prises de rendez-vous pour les premières visites
- 1 secrétaire
- Un effectif d'intervenantes à domicile dont le nombre était de 296 au 31 décembre 2003.

Cet effectif est complété par une ergothérapeute à temps complet depuis le début de l'année 2004.

Au moment de l'étude, le responsable du service de l'aide à domicile était un agent psychologue de formation, salarié de la Fondation depuis février 2002. Il avait succédé à une personne dont le contrat n'a pas été reconduit à la suite de sa période d'essai.
Ce responsable rencontré au cours de l'étude vient d'être promu directeur adjoint de la Fondation. Il est remplacé par un agent qui n'a pas été rencontré par les rapporteurs, ses attributions étant les mêmes que celles de son prédécesseur.

Le responsable du service d'aide à domicile supervise l'ensemble des activités du secteur de l'aide à domicile. Il suit personnellement les affaires délicates, en collaboration avec les responsables de secteur et décide des solutions à adopter.
Il représente la Fondation dans le développement et le maintien de partenariat avec la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV), les points Paris Emeraude (PPE), l'ensemble des financeurs. Avec les PPE, il participe aux comités de pilotage, aux commissions techniques, aux commissions de réflexion sur les activités susceptibles de maintenir les personnes âgées à domicile.

Avec les financeurs, il participe aux groupes d'aide à la gestion par le biais des commissions techniques qu'elles mettent en place.
Avec les associations partenaires, Petits frères des pauvres, Gauthier Vandelen, Valentin HUYS, avec la coordination pour le maintien à domicile des personnes atteintes du VIH, il représente la Fondation dans les réunions où sont débattus des problèmes relatifs à certaines catégories de personnes prises en charge (personnes âgées malentendantes par exemple pour l'association Valentin HUYS).
En collaboration avec le service de soins à domicile il organise la complémentarité et les articulations des interventions des agents des secteurs de soins et de l'aide à domicile.

Il va sur le terrain (1 à 2 visites par semaine) pour procéder à des évaluations approfondies afin de saisir la globalité des cas les plus complexes et leur trouver la solution la mieux adaptée.
Il suit les indicateurs d'activité du service de l'aide à domicile mis en place depuis l'arrivée du nouveau Directeur.

Il aide les aidants qu'il accueille lorsque ces derniers rencontrent des problèmes. Il intervient pour le plan de formation de l'ensemble du personnel du service d'aide à domicile.

Il fait l'interface avec le service facturation.

Enfin, en collaboration avec les responsables de secteur, il veille à l'élaboration et à l'adaptation des modalités d'accompagnement des personnes dont la situation est complexe. Il participe aux commissions techniques mises en place par le groupe d'aide à la gestion, organisme tutélaire dont la création a été impulsée par la Fondation.

L'agent administratif : il assure des fonctions d'accueil (téléphonique et physique) en alternance avec l'agent d'accueil de la Fondation, des fonctions de secrétariat et il a en charge les premières demandes d'intervention à domicile.
Dans le cadre de cette dernière mission, il reçoit, le plus souvent par téléphone, les demandes des personnes âgées et de leur entourage tous les jours du lundi au vendredi de 8h30 à 13 h et les lundis et vendredis de 14 à 17 h. En dehors de ces horaires, le relais est pris par les responsables de secteur.
L'agent administratif remplit une fiche d'information succincte lors du premier appel et convient d'un rendez-vous avec le demandeur pour la semaine en cours ou la semaine suivante, sauf volonté contraire exprimée par le demandeur. Lors de ce premier contact, l'agent administratif informe la personne âgée des pièces à préparer en vue de constituer un dossier de demande de prise en charge.
Il est intéressant de noter qu'à la Fondation de la Maison des Champs, c'est l'agent administratif qui établit le planning des rendez-vous pour les premières visites et non la responsable de secteur qui fera l'évaluation. La fiche de renseignement est ensuite transmise à la responsable de secteur chargée de la première évaluation.

Les responsables de secteur : le 19ème arrondissement, secteur d'intervention de la Fondation, est divisé en 2, une partie nord et une partie sud. Les secteurs nord et sud

sont eux-mêmes subdivisés en trois secteurs chacun. Il n'y a pas de responsable des parties nord et sud mais seulement une responsable à la tête de chaque secteur.
Chaque responsable de secteur gère le planning d'environ 50 intervenantes et assure les fonctions de déléguée sociale, c'est à dire qu'elle fait les visites à domicile pour effectuer les premières évaluations et celles réalisées dans le cadre des renouvellements de demandes de prises en charge ou des modifications de prise en charge.

A ce titre, elle évalue le degré de dépendance de la personne âgée à l'aide de la grille AGGIR (Autonomie Gérontologique, Groupe Iso-Ressources), évalue sa situation environnementale, ses ressources, l'ensemble de ses besoins.
Chaque responsable doit suivre environ 250 bénéficiaires.
Elle assure l'encadrement de proximité des intervenantes à domicile, proposent les stages de formation, au besoin initie des processus disciplinaires lorsqu'elle n'arrive pas à solutionner des situations insatisfaisantes.
Elle saisit dans un logiciel appelé Azalée les informations relatives aux plannings des intervenantes à domicile, à l'exception des congés qui sont suivis par le service du personnel.

Elles est l'interlocutrice privilégiée des bénéficiaires qu'elle renseigne lorsqu'ils en font la demande et règle les réclamations exprimées par téléphone.

La secrétaire : Elle assure le secrétariat du service, récupère les pièces des dossiers de premières demandes transmises par les responsables de secteur, constitue un double du dossier, l'envoie au financeur, en assure le suivi, fait les relances éventuelles quand la décision reste en attente trop longtemps.

L'ergothérapeute : la fondation a recruté un ergothérapeute depuis le 19 janvier 2004 sur un emploi à temps complet. Son rôle est multiple. Il intervient à domicile et au siège de la Fondation pour améliorer la pratique des intervenantes à domicile et rendre leur travail plus efficace et moins pénible.

Les intervenantes à domicile : Elles étaient 296 au 31 décembre 2003. Leurs fonctions sont décrites dans des fiches de poste et des fiches de consignes pour le week-end.
L'intervenante à domicile a pour mission d'accomplir un travail moral, matériel ou social. La responsable de secteur détermine les tâches à exécuter auprès des personnes aidées en fonction des difficultés exprimées par celles-ci. L'ensemble des tâches effectuées doit permettre aux personnes de se sentir bien chez elles. Les tâches que l'intervenante est susceptible d'effectuer peuvent être résumées comme suit.
Elle fait le ménage, y compris les vitres s'il n'y a pas de danger à en effectuer le nettoyage, la réfection du lit, le repassage, raccommodage, elle aide à l'hygiène corporelle, fait les courses, seule ou en compagnie de la personne âgée, assure les relations avec l'extérieur (aide à la promenade, aux démarches administratives simples), veille à la prise de médicaments et au respect du régime alimentaire, assure les relations avec les autres intervenants (personnel de soins notamment).
La fiche de poste précise ce que les intervenantes à domicile n'ont pas à faire (gros travaux, nettoyage de pièces occupées par des personnes autres que le conjoint...).

Elle détaille les consignes à respecter et insiste sur l'obligation d'informer le bureau immédiatement quand une personne âgée ne répond pas ou en cas d'absence pour quelque motif que ce soit de l'intervenante, sur le respect des plannings. Elle fixe des interdictions comme la communication respective des coordonnées téléphoniques, celle de se rendre au domicile de la personne âgée accompagnée d'une autre personne ou d'un animal, celle concernant les échanges d'argent avec les personnes âgées etc…
De la même manière la note relative aux consignes à respecter pour les samedis, dimanches et jours fériés indique clairement la procédure à suivre dans 2 cas particuliers: en cas d'urgence pour le bénéficiaire, en cas de difficulté concernant l'intervenante à domicile.

Dans le premier cas, la procédure prévoit d'alerter d'abord les pompiers puis de laisser un message sur le répondeur de la Fondation.
Dans le second cas de transmettre un message à la personne de permanence de l'appartement relais qui contactera un infirmier.
Dans le troisième cas, de laisser un message sur le répondeur de la Fondation.

Les intervenantes à domicile disposent d'un planning individuel et d'une feuille de travail par bénéficiaire qui doit être signée au jour le jour par la personne aidée, sauf cas exceptionnel. S'il existe un dossier de soins, il doit être annoté par l'intervenante à chacun de ses passages en indiquant le contenu de l'intervention.

1.4.2. Les conditions d'accès et d'accueil au service de l'aide à domicile

Les bureaux du service de l'aide à domicile sont ouverts du lundi au vendredi de 8h30 à 13h et de 14h à 17h30.

L'accueil qui est situé au rez de chaussée du 16 rue du Général Brunet, est accessible aux personnes handicapées.
Il est ouvert sans interruption en semaine de 8 h à 18h. Après 18 h, il y a un répondeur avec une boîte vocale qui peut être interrogée à distance par les agents. Chaque matin, le répondeur est analysé par les secrétaires du service de soins qui prennent leur service les premières.
La Fondation n'a, dans son effectif, qu'un agent d'accueil. Toutefois, l'agent administratif qui organise les rendez-vous pour les premières demandes d'aide à domicile consacre une partie de son temps de travail à l'accueil. Quand l'une ou l'autre de ces 2 personnes est indisponible, les secrétaires des différents services sont mises à contribution pour assurer l'accueil.

Les samedis, dimanches et jours fériés, il y a un cadre d'astreinte à domicile de 8 h à 20 h, mutualisé avec le service de soins. Il interroge à distance le répondeur pour prendre connaissance des éventuels problèmes et y apporter une solution.
Il n'y a pas d'intervenante à domicile d'astreinte. Selon les éléments recueillis, il n'y a pas de cas où un besoin urgent surviendrait pour un nouveau bénéficiaire. Dans la quasi-totalité des cas, il s'agit de faire face à une défection d'une intervenante. Si le remplacement est impératif, il faut compter sur le réseau interne pour trouver un agent de remplacement.

Pour l'avenir, la Fondation envisage, toujours dans le cadre d'une mutualisation avec le service de soins, de prolonger l'astreinte à domicile de 18 à 21 h. De plus, de 21h à 8h le lendemain matin, un cadre de direction pourrait aussi être d'astreinte à domicile.
Ce système fonctionnerait pour tous les jours, semaine, week-ends et jours fériés compris et constituerait la réponse de la Fondation à la question de l'accès au service 24 h sur 24 h.

1.4.3. Les capacités du système d'information

Le service de l'aide à domicile utilise depuis 2000 le logiciel « AZALEE » de l'éditeur Système Plus. Il permet de gérer une base de données bénéficiaires et une application planning. La facturation est éditée directement à partir des éléments récupérés dans Azalée. Pour la paie, le service du personnel utilise un logiciel du commerce appelé P3 et le service comptabilité utilise un logiciel appelé C3. Les logiciels P3 et C3 sont interfacés avec Azalée. Il n'y a pas de ressaisies.
Dans Azalée, en terme de suivi de gestion, il existe un onglet « statistiques » qui permet d'éditer des éléments de contrôles de gestion relatifs à l'activité par intervenante, par secteur, par mois. De même toute une série d'informations par bénéficiaire peut être faite par des tris successifs. Cependant les requêtes s'avèrent limitées et certains éléments ne peuvent être extraits que globalement. C'est le cas par exemple pour des éléments significatifs comme le volume d'heures accordées/réalisées qui ne peut être obtenu par personne accompagnée. Il s'ensuit des ressaisies dans le tableur Excel pour, notamment, suivre le tableau mensuel d'activité qui permet de suivre la décomposition des heures effectuées par mois, par secteur et par type d'affectation (travail effectif, congés, accident travail, etc.).
On notera que le service de soins à domicile utilise le logiciel « SALVIAT » qui sert à éditer des éléments statistiques et que la responsable des appartements relais utilisait une application appelée « Mélisse » abandonnée depuis mi 2003 au profit du logiciel Excel. L'application « Mélisse » ne donnait pas satisfaction.

1.4.4. L'identification des éléments de complexité, d'insécurité, de redondance

Le logiciel Azalée est opérationnel pour gérer les activités du service mais il est limité lorsqu'il s'agit de produire des éléments de contrôle de gestion ou des éléments statistiques. Il impose des ressaisies pour effectuer des suivis de gestion dans des fichiers au format Excel.
S'agissant des éléments relatifs aux appartements relais, ils sont transmis par courrier électronique au service facturation et sont ressaisis par ce service.
La Fondation possède deux serveurs. Toutes les applications utilisées par les services de la Fondation sont installées sur le premier, le second représentant une sécurité. Des sauvegardes quotidiennes des données sont effectuées sur différents supports.

1.5. Projet associatif

L'association dispose d'un projet associatif qui est en cours de finalisation. La rédaction de la dernière version a été présentée aux membres du Conseil d'administration lors de la séance du 07 avril 2004. Ce projet s'articule autour des points suivants :

La Fondation a le souci d'individualiser l'accompagnement par l'élaboration et la mise en œuvre de projets personnalisés.
Elle doit être un lieu de réflexion et d'élaboration dans le cadre de l'accompagnement à domicile à Paris. Elle est à ce titre très engagée dans les actions de coordination gérontologiques sur le 19ème arrondissement.
Elle a pour ambition de développer un projet de solidarité entre les générations dans un contexte d'évolution des politiques sociales et médico-sociales, en cohérence avec les orientations de l'UNASSAD et en associant l'ensemble des acteurs, administrateurs, professionnels et bénévoles.

La Fondation rappelle les valeurs qui ont guidé son histoire, la non lucrativité de ses actions, la primauté de la personne accompagnée et le respect de ses choix, l'obligation de promouvoir l'autonomie et la citoyenneté des personnes, la qualité des services apportés, l'exigence d'être attentif aux nouvelles situations de fragilité. A partir de ce constat, elle se fixe 2 missions principales, définit les actions à mettre en œuvre pour les remplir et affirme des principes de mise en œuvre.

Les missions :

- Prévenir des risques sociaux et médico-sociaux des personnes en situation de demande par l'information, le conseil, l'orientation et le soutien de ces personnes ou de leur entourage.
- Accompagner la personne en fonction de ses potentialités, de l'évolution de son état, pour lui permettre de continuer à conserver ou de retrouver une place en tant qu'acteur dans son environnement social.

Les actions :

Elles doivent être complémentaires et coordonnées et s'élaborer dans une approche globale à partir du projet de la personne accompagnée pour apporter :

- Une aide à la vie quotidienne et des soins à domicile 24h sur 24 h.
- Une réponse adaptée à des évènements plus particuliers avec les appartements d'accueil temporaire.
- Des actions de prévention et de lutte contre l'isolement menées par la Fondation dans l'environnement social et relationnel de la personne.

Les principes de mise en œuvre :

- Associer les personnes accompagnées et les professionnels à la réflexion concernant les missions, les actions et leur mise en œuvre.
- Développer le partenariat avec l'ensemble des acteurs institutionnels ou privés.
- Formaliser l'engagement éclairé avec les personnes accompagnées.
- Garantir aux personnes accompagnées un rôle d'acteur dans un projet d'accompagnement personnel.
- Procéder à des évaluations régulières de la situation des personnes et des réponses apportées.
- Promouvoir la professionnalisation et la formation pour l'ensemble des personnels.

2. PRESTATIONS D'AIDE A DOMICILE ASSUREES

2.1. Répartition par financeur et taux horaire

La répartition du chiffre d'affaires par financeur annoncé par la Fondation ne coïncidant pas avec le compte de résultat avec lequel elle présente une différence importante, un taux horaire moyen a été calculé sur la base du chiffre d'affaires annoncé dans les comptes pour les années 2001 et 2002 (les comptes définitifs 2003 n'ayant pas pu être fournis dans les délais de la mission).

La répartition des heures par financeurs sur les trois dernières années est la suivante :

2001	Nombre d'heures facturées en 2001	%	Chiffre d'affaires correspondant	%	Taux moyen
CNAV	173 773	50,92%	1 460 309	41,91%	**8,40**
APA	-	0,00%	-	0,00%	
PSD	NC		376 819	10,81%	
ASL	124 217	36,40%	1 256 942	36,07%	**10,12**
Payants directs	18 143	5,32%	231 141	6,63%	**12,74**
Autres financeurs	25 160	7,37%	159 257	4,57%	**6,33**
TOTAL	**341 293**	**100,00%**	**3 484 468**	**100,00%**	**10,21**

Chiffre d'affaires apparaissant au compte de résultat :	**4 308 566**	**12,62**

2002	Nombre d'heures facturées en 2002	%	Chiffre d'affaires correspondant	%	Taux moyen
CNAV	126 795	39,68%	1 018 151	29,37%	8,03
APA	-	0,00%	-	0,00%	
PSD	16 503	5,17%	231 422	6,68%	14,02
ASL	91 878	28,76%	1 215 732	35,07%	13,23
Payants directs	58 748	18,39%	821 444	23,69%	13,98
Autres financeurs	25 588	8,01%	180 195	5,20%	7,04
TOTAL	319 512	100,00%	3 466 944	100,00%	10,85

Chiffre d'affaires apparaissant au compte de résultat :	4 184 429	13,10

2003	Nombre d'heures facturées en 2003	%	Chiffre d'affaires correspondant	%	Taux moyen
CNAV	67 978	23,18%	984 456	23,20%	14,48
APA	21 829	7,44%	346 146	8,16%	15,86
PSD	4 407	1,50%	61 117	1,44%	13,87
ASL	89 295	30,45%	1 367 798	32,24%	15,32
Payants directs	97 541	33,26%	1 329 663	31,34%	13,63
Autres financeurs	12 238	4,17%	153 252	3,61%	12,52
TOTAL	293 288	100,00%	4 242 432	100,00%	14,47

Les chiffres ci-dessus concernant le chiffre d'affaires par financeur sont à prendre avec beaucoup de précautions car jusqu'à présent ces notions n'étaient pas appréhendées par le logiciel en place dans la Fondation. Ces chiffres ont été fournis aux rapporteurs spécialement pour les besoins de la mission et aux dires même des responsables de la fondation ne sont pas fiables à 100%.
Les chiffres 2003 sont des chiffres prévisionnels.

2.2. Prestations financées

2.2.1. La réalité de la continuité du service

Le remplacement d'une intervenante à domicile qui est indisponible est organisé par la responsable du secteur qui contacte la personne âgée ou son entourage pour s'assurer que le bénéficiaire n'est pas opposé à un remplacement et éventuellement à une modification de ses habitudes (heure d'intervention modifiée). L'accord sur la modulation du temps de travail offre un cadre souple qui permet de solliciter les agents, notamment ceux dont le compteur de modulation accuse un retard par rapport aux obligations contractuelles.
Les absences prolongées occasionnent le recrutement d'agents en contrat à durée déterminée.
Le logiciel Azalée offre la possibilité de connaître immédiatement les intervenantes à domicile disponibles. Il permet aussi en effectuant une requête sous le nom du bénéficiaire de lister les agents qui sont déjà intervenus au domicile de la personne chez laquelle doit s'effectuer le remplacement.

2.2.2. Les modalités du suivi de la situation individuelle des bénéficiaires

Les bénéficiaires de l'aide à domicile font l'objet d'un signalement dont l'origine réside dans la personne âgée elle-même, son entourage, les services sociaux, les hôpitaux.

Les signalements ne font l'objet d'un suivi par la Fondation que depuis septembre 2003. Les résultats se présentent comme suit pour les 4 derniers mois de l'année 2003 :

	Septembre 2003	**Octobre 2003**	**Novembre 2003**	**Décembre 2003**
Signalements	89	79	60	70
Evaluations réalisées	27	75	50	59
Dossiers envoyés en 1ère demande	15	38	55	19
Dossiers envoyés en renouvellement	13	24	29	33
Evaluations APA*	19	33	34	34

* Il s'agit des évaluations réalisées pour le compte du département de Paris.

Le mois de septembre est un mois faible car il correspond à une période de reprise d'activité. Actuellement, le rythme normal se situe entre 50 et 60 évaluations par mois, ce qu'indiquent les deux derniers mois de 2003.
A la suite d'une première évaluation, plusieurs cas de figure peuvent se présenter. Si la personne âgée doit relever de la CNAV ou de l'Aide sociale légale, la prestation peut, dans certaines conditions être mise en place immédiatement, sans attendre la décision de prise en charge. Dans le cas de l'aide sociale légale, un accord du département peut être obtenu par téléphone. Dans le cas de la CNAV, si le besoin estimé est inférieur ou égal à 20h par mois, la prestation est facturée au bénéficiaire au montant de sa participation estimée lors de l'évaluation.

Dans les autres situations, soit l'association reçoit de la personne âgée un accord écrit de paiement au plein tarif, soit le démarrage des prestations reste subordonné à la réception d'une décision de prise en charge.

2.2.3. Les bénéficiaires de l'aide à domicile et la satisfaction des usagers

2.2.3.1. Les bénéficiaires

Le nombre de bénéficiaires pris en charge s'établit comme suit :

	2000	**2001**	**2002**	**2003**

ASL	394	482	312	310
PSD			64	13
APA			105	411
CNAV base salariés	1 017	1 118	817	600
Régimes de base particuliers	118	148	87	98
Régimes de base non salariés	47	44	29	20
Divers	46	25	38	31
Payants directs	160	170	150	135
TOTAL	**1 782**	**1 987**	**1 446 (1602)**	**1 446 (1 618)**

En 2002 et 2003, le total des bénéficiaires est ramené à 1446 car des personnes ont été admises par plusieurs financeurs du fait du passage à l'APA en cours d'année. Les chiffres 2000 et 2001 ont du être affectés du même traitement. Pour 2001 notamment, le total de 1987 bénéficiaires correspondrait à un chiffre approximatif de 1500 en utilisant la même méthode qu'en 2002 et 2003.

Cela étant précisé, le nombre total des prises en charge dans une année chute fortement à partir de 2002. Entre 2001 et 2003, la diminution est de l'ordre de 28 %. Toutefois, si on compare les chiffres au nombre de bénéficiaires arrêté au 31 décembre de chaque exercice, la diminution est moins importante et se situe au alentour de 8 % dans le cas le plus défavorable.

Nombre de personnes prises en charge au 31 décembre de chaque année :

	2000	**2001**	**2002**	**2003**
Personnes prises en charge	1124	1084	1045	1052

En définitive, le nombre de bénéficiaires diminue entre 2000 et 2003 pour s'établir à un peu moins de 7 %.

2.2.3.2. Structure par âge des bénéficiaires suivis par l'association

L'âge moyen des bénéficiaires pris en charge en 2003 est d'environ 88 ans.

Les bénéficiaires peuvent être répartis dans les tranches d'âge suivantes :

Âge	**Nombre**	**%**
Inférieur à 60 ans	127	8,8

De 60 à 74 ans	255	17,6
De 75 à 84 ans	501	34,7
De 85 à 94 ans	440	30,4
95 ans et plus	75	5,2
Non défini*	48	3,3
TOTAL	**1 446**	**100**

* Il correspondent à des erreurs ou des absences de saisies.

On précisera que 77 % environ des bénéficiaires sont des femmes et que la plupart des bénéficiaires, hommes ou femmes, vivent seuls (82 % environ).
36 % des personnes suivies ont 85 ans et plus.

2.2.3.3. Répartition des personnes suivies en fonction de leur degré de dépendance

La Fondation a indiqué que son système d'information ne lui permettait pas de fournir un état des personnes suivies classées par GIR.
Toutefois, il peut déterminer un échantillonnage des personnes accompagnées en fonction de leur degré de dépendance. Pour 2003, la Fondation est parvenue aux résultats suivants :

GIR	1	2	3	4	5	6
%	0	2	8	19	12	59

2.3. Respect de la convention de modernisation

Une convention a été signée le 15 janvier 2002 entre la FASSAD (fédération des associations de soins à domicile), les associations d'aide à domicile, le Préfet et le Maire de Paris, avec l'appui du ministère de l'emploi et de la solidarité et le secrétariat d'Etat aux personnes âgées.

Différents objectifs ont été fixés (mise en place de psychologues, d'ergothérapeutes, amélioration de la qualification professionnelle des aides à domicile…), des échéances fixées (30 mars 2005, suite à un avenant n°1 signé en septembre 2003) et des moyens financiers mises en œuvre (participations de l'Etat et du département).

Un cahier des charges élaboré conjointement par la FASSAD et le département portait sur toutes les étapes du signalement, de la prise en charge, du suivi de la prestation mise en place et l'intervention à domicile. L'objectif affiché était de proposer aux parisiens un service accessible 24 h sur 24, 7 jours sur 7, un personnel formé et compétent et une procédure transparente. Enfin, une chargée de mission travaillant pour la FASSAD mais rémunérée par des crédits du département et de l'Etat, était chargée de suivre l'exécution du cahier des charges de la FASSAD et des objectifs affichés.

L'application de la convention de modernisation au sein des associations adhérentes de la FASSAD a fait l'objet d'un rapport communiqué au mois de mars 2004 au Département de Paris (DASES). Pour ce qui concerne la Fondation de la Maison des Champs, les rapporteurs estiment utile de préciser les éléments suivants

2.3.1. L'Application des normes de qualité

Article 3 : les locaux de la Fondation sont accessibles aux personnes handicapées au rez de chaussée et comportent des toilettes pour handicapés.

Article 4 : La Fondation a développé des partenariats avec les hôpitaux de l'APHP de Lariboisière, Tenon, Saint Louis.

Article 7 : mise en place de la prestation.
La Fondation fait, depuis peu, signer un contrat avant chaque mise en place de prestation.

Article 9 : suivi de la qualité de la prestation.
La Fondation n'a pas mis en place de questionnaire de satisfaction. Il en existe un pour les appartements relais mais pas pour l'aide à domicile.
Les réclamations écrites font l'objet d'une réponse écrite. Les éléments de réponse sont remis à l'assistante de Direction qui met en forme la réponse. Elle conserve les doubles des réponses.
Le nouveau directeur, dès son arrivée, a rédigé une note aux services pour indiquer, dans le détail, la procédure à suivre et les délais imposés pour traiter les réclamations. Depuis septembre 2003, il y a un suivi individualisé des réclamations géré sous Excel. Les réclamations par téléphone sont répertoriées sur un cahier à souche. Le plus souvent, les réclamations portent sur des problèmes de facturation ou sur des problèmes d'heure de passage des intervenantes à domicile.

Article 12 : encadrement.
En raison de contraintes budgétaires la Fondation ne peut réaliser actuellement l'objectif d'un encadrant pour 15 000 heures ou 80 personnes aidées.
Dans le cadre du budget prévisionnel 2004 soumis aux autorités de tarification, les propositions de la Fondation s'inscrivent dans la perspective d'une évolution du taux d'encadrement afin d'atteindre un encadrant pour 15 000 heures.

Article 13 : formation spécifique.
En 2003, rien n'a été réalisé. En janvier 2004, deux personnes ont bénéficié chacune de 4 jours de formation VIH.
En mars 2004, 3 personnes ont bénéficié de la même formation et 2 personnes sont inscrites pour le mois d'avril 2004.

Les vacations de psychologue :

Le psychologue recruté par la Fassad est intervenu à raison d'une journée par semaine de septembre à décembre 2003. Depuis, il n'y a plus personne en raison de problèmes de recrutement.
Des groupes de parole d'une dizaine de personnes ont été encadrés par la psychologue mais ils n'ont été suivis que par 50 % seulement des personnes inscrites. Cette situation semble indiquer un intérêt relatif des intervenantes à domicile pour ces groupes de parole.

La situation des vacations du psychologue se présente comme suit :

	Septembre 2003	**Octobre 2003**	**Novembre 2003**	**Décembre 2003**
Nb de groupes de paroles	20	20	20	20
Nombre d'heures facturées*	115h30	118h30	57h	72h
Coût facturé en euros**	1 425,27	1 462,29	703	888,48

*Nombre d'heures facturées sur la base d'1h30 par intervenante à domicile
**Coût refacturé à la Fassad sur la base de 12,34 euros par heure

L'ergothérapeute
La Fondation a recruté le 19 janvier 2004 un ergothérapeute à temps complet.

L'aide aux aidants
Il n'y a pas de permanence d'accueil des familles, structurée et formalisée, mais il y a toujours un cadre présent en semaine entre 8h30 et 18h30. Ce dernier est susceptible d'accueillir les familles qui en font la demande.
Il n'y a pas de refacturation à la Fassad relative à l'aide aux aidants.
Actuellement, l'aide aux aidants professionnels que sont les intervenantes à domicile n'est pas structurée au sein de la Fondation, exception faite de la mise en place de groupes de paroles de septembre à décembre 2003 par la psychologue envoyée par la Fassad.

2.3.2. L'existence d'un système d'évaluation

Il n'y a pas de questionnaire destiné à évaluer la qualité du service et la satisfaction des bénéficiaires. La seule référence à ce point apparaît dans le projet associatif en cours d'élaboration. Selon le responsable du service de l'aide à domicile, il y a un projet qui reste à finaliser pour 2004, les contours n'en sont pas encore très bien définis.
Dans le cadre de la procédure contradictoire, la Fondation a indiqué que le dispositif d 'évaluation de la satisfaction des bénéficiaires a évolué et qu'à la date de remise du rapport définitif, il est le suivant :

- Lors de la visite d 'évaluation, un questionnaire portant sur l'accueil et la mise en place des interventions est systématiquement remis.

- Un deuxième questionnaire portant sur la qualité des interventions et l'adaptation aux besoins des personnes sera adressé courant 2004 à 10% minimum des personnes accompagnées.

3. SITUATION COMPTABLE, FINANCIERE ET DE GESTION

L'analyse de la structure financière de la Fondation Maison des champs portera sur le bilan global de la Fondation, celle-ci ne réalisant pas de bilan par activité. L'analyse comptable portera sur le service d'aide à domicile avec cependant quelques références à la situation globale de la Fondation ainsi qu'aux autres secteurs d'activité.
L'étude concerne les années 2000,2001,2002.

3.1. Analyse de la structure financière

Le bilan consolidé de la fondation est présenté ci-dessous pour les périodes considérées :

BILAN GLOBAL DE LA FONDATION (en euros)

	2000	2001	2002
ACTIF IMMOBILISE	**231 226**	**187 758**	**144 246**
Immobilisations incorporelles	**8 936**	**12 414**	**6 603**
Frais d'établissement	6 659	5 043	3 428
Concessions, brevets, licences, marques, procédés	2 277	7 371	3 175
Immobilisations corporelles	**219 925**	**172 979**	**135 278**
Installations techniques, matériel et outillage industriel	-	-	-
Agencements, installations	115 187	96 365	80 886
Matériel de transport	16 125	11 928	7 731
Matériel de bureau et informatique	49 348	34 196	24 305
Mobilier de bureau	39 265	30 490	22 355
Immobilisations financiéres	**2 365**	**2 365**	**2 365**
Autres immobilisations financières	2 365	2 365	2 365
ACTIF CIRCULANT	**2 058 460**	**1 887 869**	**1 978 704**
Créances	**1 503 109**	**1 118 943**	**1 280 671**
Usagers et comptes rattachés	1 340 256	938 725	1 001 495
Autres créances	162 854	180 217	279 175
Valeur mobilières de placement	**771 441**	**1 122 060**	**1 132 161**
Disponibilités	**551 843**	**760 342**	**688 892**
Banque	549 004	756 814	681 543
Caisse	2 839	3 528	7 349
Charges constatées d'avance	**3 508**	**8 584**	**9 142**
TOTAL ACTIF	**3 061 127**	**3 197 687**	**3 255 112**

FONDS PROPRES	**1 192 314**	**1 355 723**	**1 404 138**
Capitaux propres	**1 011 057**	**973 716**	**740 862**
Fonds associatifs sans droit de reprise	20 687	20 687	20 687
Réserves	782 305	782 037	823 376
Report à nouveau	- 11 874	- 67 520	- 319 015
Résultat de l'exercice	89 202	29 559	- 127 615
Résultat dous contrôle de tiers	84 048	163 904	300 022
Subventions d'investissements	40 491	38 850	37 209
Provisions règlementées	6 199	6 199	6 199
Fonds dédiés	**59 172**	**237 600**	**226 215**
Provisions pour risques et charges	**122 085**	**144 407**	**437 060**
DETTES	**1 868 813**	**1 841 963**	**1 850 974**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	**78 641**	**26 732**	**44 173**
Avances et acomptes reçus sur commande en cours	**250 184**	**204 762**	**305 247**
Dettes fiscales et sociales	**1 530 389**	**1 579 966**	**1 435 580**
Autres dettes	**7 243**	**28 439**	**65 028**
Produits constatés d'avance	**2 356**	**2 064**	**945**
TOTAL PASSIF	**3 061 127**	**3 197 687**	**3 255 111**

La fondation possède un fonds de roulement important et qui progresse de manière positive sur les trois années observées ce qui traduit un bon équilibre financier.

Le calcul du besoin en fonds de roulement a mis en évidence un excédent en fonds de roulement en augmentation sur les trois années. Ceci s'explique par un niveau d'endettement supérieur aux créances de la fondation.

La trésorerie nette est par conséquent très largement positive. Les fonds relativement abondants ont été placés en valeurs mobilières de placement.
La fondation dispose de manière globale d'une trésorerie très confortable.

STRUCTURE FINANCIERE DE LA FONDATION (en euros)

	2000	2001	2002
Capitaux permanents	1 192 314	1 355 723	1 404 138
- actif immobilisé	231 226	187 758	144 246
FONDS DE ROULEMENT	**961 088**	**1 167 965**	**1 259 892**
Actif circulant	1 506 617	1 127 527	1 289 813
- dettes à court terme	1 868 813	1 841 963	1 850 974
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	**- 362 196**	**- 714 436**	**- 561 161**
Fonds de roulement	961 088	1 167 965	1 259 892
- besoin en fonds de roulement	- 362 196	- 714 436	- 561 161
TRESORERIE NETTE	**1 323 284**	**1 882 401**	**1 821 053**

3.1.1. La stabilité de la structure financière

La structure financière de la fondation est relativement stable sur les trois années auditées. L'augmentation importante du fonds de roulement constatée (+30%) n'est due qu'à un montant important des fonds dédiés et des provisions pour risque et charges.
Les capitaux propres de la Fondation ont, quant à eux diminué fortement (-27%) en raison notamment de la chute des résultats des différentes activités.

L'actif immobilisé ne représente que 4,4% du total du bilan en 2002 (contre 7,5% en 2000 et 5,8% en 2001).
Rappelons que Maison des champs n'est pas propriétaire de ses locaux. Les investissements sont très limités au sein de la Fondation.

ETAT DES IMMOBILISATION (en euros)

	2000		2001		2002	
	Valeur brute	Valeur nette	Valeur brute	Valeur nette	Valeur brute	Valeur nette
Frais d'établissement	8 077	6 659	8 077	5 043	8 077	3 428
Logiciels	112 906	2 277	124 367	7 371	98 958	3 175
Agencement, installation	251 313	115 187	251 313	96 365	253 333	80 886
Materiel de transport	28 295	16 125	28 295	11 928	28 295	7 731
Materiel de bureau et informatique	203 687	49 348	212 269	34 196	218 134	24 305
Mobilier	64 047	39 265	64 919	30 490	65 115	22 355
TOTAL DES IMMOBILISATIONS	**668 324**	**228 861**	**689 238**	**185 393**	**671 911**	**141 880**

3.1.2. L'excédent en fonds de roulement

Comme il a été constaté précédemment, la Fondation dégage des excédents en fonds de roulement importants sur les trois derniers exercices.
En effet, comme l'indique les tableaux ci-dessous, les dettes sont plus importantes que les créances et il n'y a donc aucun besoin à financement.

LES DETTES DE LA FONDATION (en euros)

	2000	2001	2002	Var. 2002/2000
Avances et acomptes reçus	250 184	204 762	305 247	22,01%
Fournisseurs	78 641	26 732	44 173	-43,83%
Dettes fiscales et sociales				
- Personnel et comptes rattachés	376 415	388 595	372 709	-0,98%
- Provisions pour congés payés	455 209	443 241	438 382	-3,70%
- Sécurité sociale et organismes sociaux	654 641	693 873	579 880	-11,42%
- Etat et collectivités	44 124	54 257	44 610	1,10%
Autres dettes	7 243	28 439	65 028	797,79%
Produits constatés d'avance	2 356	2 064	945	-59,88%
TOTAL DES DETTES	**1 868 813**	**1 841 963**	**1 850 974**	**-0,95%**

Le poste « avances et acomptes reçus » contient l'avance de trésorerie CNAV de 89 944€. En effet il y a quelques années, la CNAV afin de pallier les retards dans les remboursements des factures, faisait une avance de trésorerie aux associations pour ne pas les pénaliser, le niveau de trésorerie étant parfois très juste.
Il existe une convention entre la CNAV et la Fondation.

Le montant relativement important des charges sociales correspond aux charges sociales sur les salaires de décembre qui n'ont été versées qu'en janvier de l'année suivante. Il en est de même pour certaines charges relatives au dernier trimestre de l'année.

LES CREANCES DE LA FONDATION (en euros)

	2000	2001	2002	Var. 2002/2000
Usagers et organismes payeurs				
Usagers : personnes agées	244 175	259 303	386 801	58,41%
Usagers : caisses et collectivités	737 128	499 152	568 683	-22,85%
Clients mandataires	2 897	2 303	3 336	15,15%
Clients appartements relais	4 018	3 435	9 701	141,44%
Autres	352 038	174 532	32 975	-90,63%
Créances - personnel	8 534	10 557	957	-88,79%
Créances formation	39 319	66 226	104 565	165,94%
Autres débiteurs	115 000	103 435	173 653	51,00%
TOTAL DES CREANCES	**1 503 109**	**1 118 943**	**1 280 671**	**-14,80%**

On constate une baisse importante des créances sur les organismes sociaux (- 23 %) due à une amélioration des délais de remboursement des caisses entre 2000 et 2001 et qui se poursuit en 2002.

3.2. Analyse comptable

Le compte de résultat relatif au service d'aide à domicile pour les trois derniers exercices est présenté ci-après.

COMPTE DE RESULTAT DU SERVICE D'AIDE A DOMICILE

	2000	2001	2002
Prestations de service	4 574 875	4 308 566	4 184 429
Produit des activités annexes	-	-	-
Subvention	103 850	93 712	121 805
Reprises sur prov. et transferts de charges	48 146	6 237	102 669
Autres produits	219 072	196 969	247 778
Total Produits d'exploitation	**4 945 942**	**4 605 484**	**4 656 682**
Autres achats et charges externes	128 982	139 551	164 756
Impôts, taxes et versements assimilés	318 561	315 793	306 096
Charges de personnel	4 436 518	4 338 827	4 250 344
Dotations aux amortissements	68 658	29 678	30 619
Dotations aux provisions	36 590	71 701	235 796
Autres Charges	14 729	5 720	7 033
Total Charges d'exploitation	**5 004 038**	**4 901 270**	**4 994 644**
RESULTAT D'EXPLOITATION	**- 58 096**	**- 295 786**	**- 337 962**
Produits financiers	-	-	-
Charges financières	-	-	-
RESULTAT FINANCIER	**-**	**-**	**-**
RESULTAT COURANT AVANT IMPÔT	**- 58 096**	**- 295 786**	**- 337 962**
Produits exceptionnels	4 784	47 838	8 933
Charges exceptionnelles	2 197	22 962	9 359
RESULTAT EXCEPTIONNEL	**2 587**	**24 876**	**- 425**
RESULTAT NET	**- 55 508**	**- 270 910**	**- 338 388**

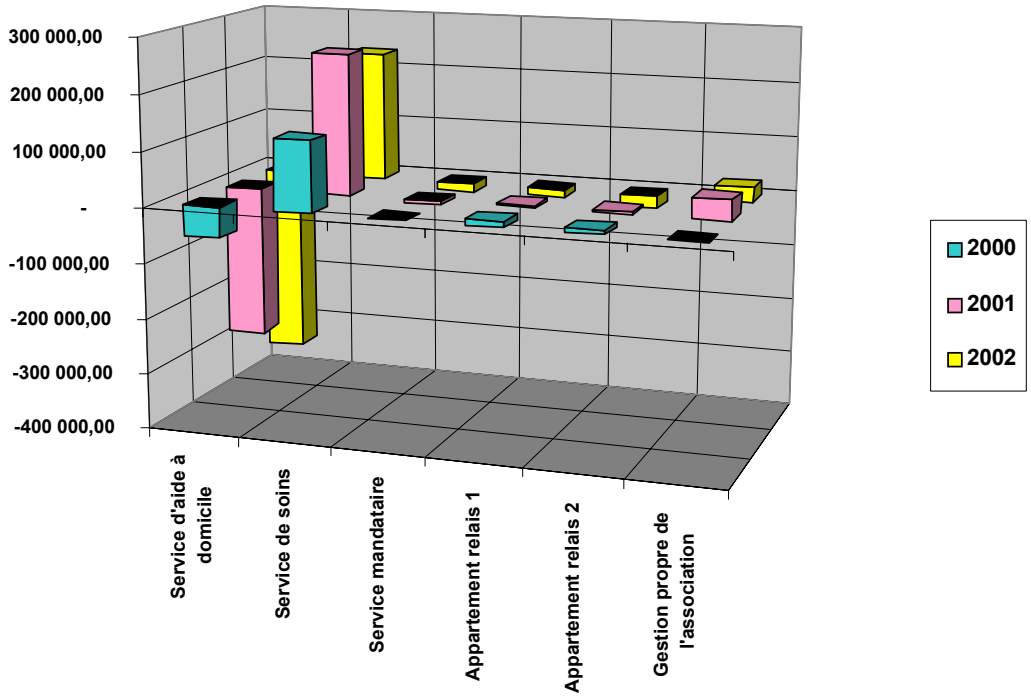
3.2.1. L'accroissement du déficit sur l'exercice 2002

La Fondation connaît depuis l'exercice 2000 un déficit important de son activité aide à domicile, déficit qui s'est fortement accru en 2001 puis en 2002.
Ces résultats s'expliquent principalement par une baisse conséquente de l'activité de ce service, les charges d'exploitations restant quant à elles stables.

Le tableau ci-après fait apparaître les résultats des différentes activités de la Fondation ainsi que son résultat global tels qu'ils apparaissent dans les comptes certifiés.

RESULTAT COMPTABLE DES DIFFERENTES ACTIVITES DE LA FONDATION (en euros)

	2000			2001			2002		
	Produits	Charges	Resultat	Produits	Charges	Résultat	Produits	Charges	Résultat
Services d'aide à domicile	4 950 726	5 006 235	- 55 508	4 653 322	4 924 232	- 270 910	4 665 615	5 004 003	- 338 388
Services de soins	2 344 493	2 215 984	128 509	2 651 751	2 396 671	255 080	2 634 350	2 400 052	234 298
Services mandataire	33 862	33 999	- 137	26 364	32 835	- 6 471	19 805	34 641	- 14 836
Appartement relais 1	122 094	112 081	10 014	115 773	111 307	4 466	113 566	126 361	- 12 795
Appartement relais 2	105 351	98 391	6 960	119 525	114 374	5 151	110 099	132 810	- 22 711
Association	31 620	32 257	- 636	39 842	2 402	37 440	36 699	9 879	26 819
Résultat de l'exercice	**89 201**			**24 755**			**- 127 613**		



Les années 2000 et 2001 se sont clôturées par un bénéfice global avec la consolidation des différentes activités et ce grâce essentiellement aux bénéfices importants réalisés par les services de soins. Rappelons cependant que ces résultats sont en attente d'affectation par la tutelle.
L'année 2002 affiche un déficit important en raison du déficit élevé du service d'aide à domicile mais aussi des déficits apparaissant sur les appartements relais.

3.2.1.1. Une baisse confirmée du chiffre d'affaires

PRODUITS D'EXPLOITATION LIES A L'ACTIVITE DU SERVICE D'AIDE A DOMICILE (en euros)

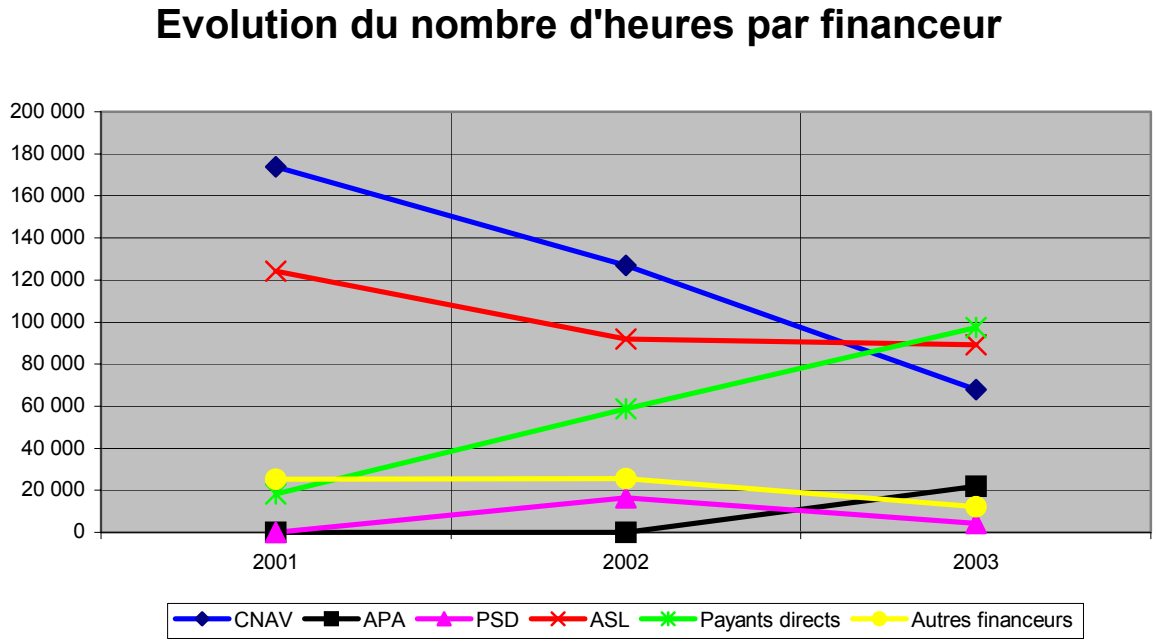
	2000	%	2001	%	2002	%
Prestations de service	4 574 875	**92,50%**	4 308 566	**93,55%**	4 184 429	**89,86%**
Subvention	103 850	**2,10%**	93 712	**2,03%**	121 805	**2,62%**
Autres produits	219 072		196 969		247 778	
Reprises sur prov. et transferts de charges	48 146	**0,97%**	6 237	**0,14%**	102 669	**2,20%**
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	**4 945 943**	**95,57%**	**4 605 484**	**95,72%**	**4 656 681**	**94,68%**

Les recettes du service prestataire d'aide à domicile proviennent essentiellement des heures ménagères réalisées. Celles-ci représentent, en moyenne sur les trois années auditées, 92% du total des produits liés à cette activité. Elles représentent 55% des recettes totales de l'association.
L'augmentation du taux horaire de remboursement des prestations n'aura pas suffi à l'activité du service d'aide à domicile de la Fondation pour maintenir un chiffre d'affaires constant, la baisse du nombre d'heures facturées sur les trois dernières années ayant été trop importante (-14% entre 2001 et 2003).

Comme il a été expliqué ci avant, la répartition du chiffre d'affaires par financeur n'apparaît pas fiable aux rapporteurs qui aborderons donc l'évolution par financeur sur la base du nombre d'heures facturées :

REPARTITION PAR FINANCEUR

	2001		2002		2003	
	Nombre d'heures	%	Nombre d'heures	%	Nombre d'heures	%
CNAV	173 773	50,92%	126 795	39,68%	67 978	23,18%
APA	0	0,00%	0	0,00%	21 829	7,44%
PSD	0	0,00%	16 503	5,17%	4 407	1,50%
ASL	124 217	36,40%	91 878	28,76%	89 295	30,45%
Payants directs	18 143	5,32%	58 748	18,39%	97 541	33,26%
Autres financeurs	25 160	7,37%	25 588	8,01%	12 238	4,17%
TOTAL	**341 293**	**100,00%**	**319 512**	**100,00%**	**293 288**	**100,00%**



La CNAV qui se trouvait être le premier financeur en 2001 avec 50,92% du total des heures effectués du service d'aide à domicile, voit son nombre d'heures chuter en 2003 se retrouvant derrière l'ASL et les payants directs.
Ses heures ne représentent que 23,18% du total en 2003 soit une baisse de 60,80% en deux ans.

L'aide sociale légale représente un peu plus 30% du total des heures. Ce taux reste a peu près stable sur les trois années étudiées.

La part des payants directs qui n'étaient que de 5,32% en 2001 a très fortement augmenté passant ainsi à 18,39% des heures totales en 2002 puis à 33,26% en 2003.
Les payants directs sont les personnes payant directement les prestations soit parce qu'elles n'ont droit à aucun financement public soit parce qu'elles perçoivent directement l'APA. C'est ce dernier point qui explique l'augmentation importante de la part des payants directs dans le total des heures du service d'aide à domicile.

La PSD affiche une nette décroissance sur 2003 (- 73,20%) pour devenir quasiment nulle. Ce phénomène est lié à l'entrée en vigueur en 2002 de l'APA qui connaît une forte croissance en 2003.

Le poste « autres produits » est constitué essentiellement de remboursements de frais de formations par l'organisme qui les finance.

3.2.1.2. La stabilité des charges d'exploitations

CHARGES D'EXPLOITATION LIES A L'ACTIVITE DU SERVICE D'AIDE A DOMICILE (en euros)

	2000	%	2001	%	2002	%
Autres achats et charges externes	128 982	**2,58%**	139 551	**2,85%**	164 756	**3,30%**
Impôts, taxes et versements assimilés	318 561	**6,37%**	315 793	**6,44%**	306 096	**6,13%**
Charges de personnel	4 436 518	**88,66%**	4 338 827	**88,52%**	4 250 344	**85,10%**
Dotations aux amortissements	68 658	**1,37%**	29 678	**0,61%**	30 619	**0,61%**
Dotations aux provisions	36 590	**0,73%**	71 701	**1,46%**	235 796	**4,72%**
Autres Charges	14 729	**0,29%**	5 720	**0,12%**	7 033	**0,14%**
Total Charges d'exploitation	**5 004 038**	**100,00%**	**4 901 270**	**100,00%**	**4 994 644**	**100,00%**

Les charges d'exploitation sont restées stables sur les trois dernières années. Le principal poste de dépenses lié à ce service est le personnel. En effet les salaires et charges sociales représentent plus de 88% du total des charges d'exploitation. On observe une diminution progressive du montant de ce poste lié à une baisse importante de l'effectif des aides à domicile. En effet, de nombreux départs de personnes ont eu lieu en raison de la baisse d'activité et par conséquent du nombre d'heures travaillées.
Il est important de noter cependant que la masse salariale ne baisse pas en proportion.

On observe que les « achats et charges externes » qui correspondent aux dépenses de fonctionnement, sont en augmentation constante depuis plusieurs années (+ 27,7 % entre 2000 et 2002).

Le montant important provisionné sur l'exercice 2002, est composé principalement d'une provision pour créances douteuses due à un nombre important d'impayés (Cf. paragraphe 3.3.2.3. sur les relances clients).

3.3. Analyse de gestion

3.3.1. L'organisation comptable

3.3.1.1. La structure du service comptable

Le service comptable de l'association est assuré par trois personnes :

- La chef comptable qui tient l'ensemble de la comptabilité de la Fondation, qui coordonne et supervise.
- Deux aides-comptables qui ont en charge le suivi des comptes clients et le recouvrement des créances ainsi que le pointage des comptes financeurs.

Il existe un service économat qui est chargé du suivi de la caisse. Une responsable des services administratifs et financiers assure la transcription et la lisibilité pour la

direction. Elle s'occupe de la comptabilité analytique, de l'élaboration des budgets et du suivi de la facturation.

Depuis l'année 2004, la Fondation ne fait plus appel à un expert comptable.

Comme la loi l'oblige, la Fondation a nommé un commissaire aux comptes chargé de certifier les comptes chaque année. La personne nommée pour Maison des champs s'avère être le trésorier de la FASSAD, également expert comptable et trésorier de l'AMSAD 20.

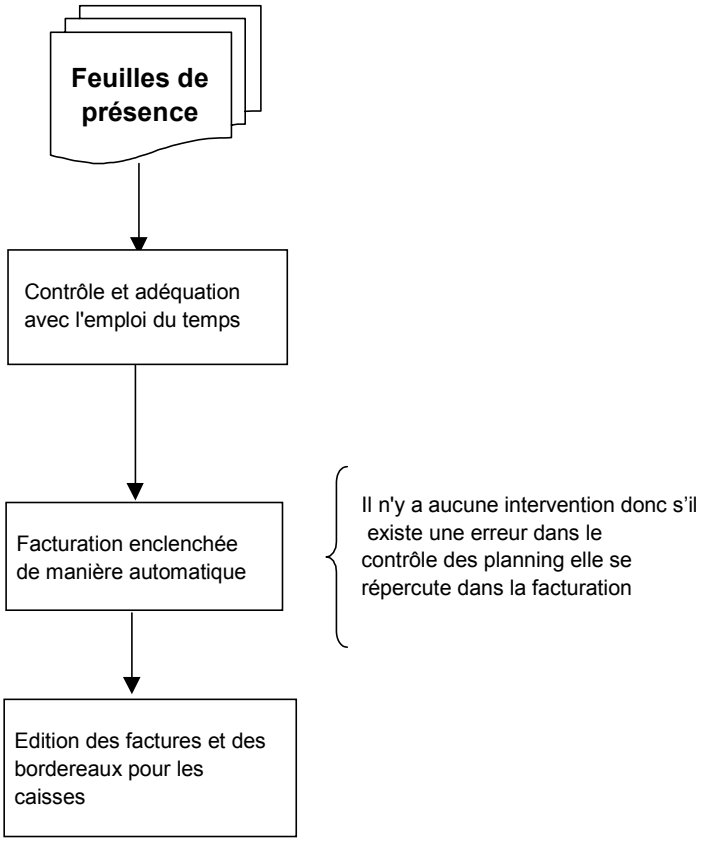
3.3.1.2. Les logiciels utilisés

La tenue de la comptabilité se fait à partir du logiciel C3, la paie avec le logiciel P3, le recouvrement avec le logiciel R3. Il existe une interface entre le logiciel de compta et le logiciel de recouvrement et de paie.
La facturation ainsi que les emplois du temps sont réalisés avec un logiciel nommé Azalée.
Un débat est actuellement en cours au sein de l'association pour un éventuel changement de système informatique.
Les logiciels Word et Excel sont utilisés pour le travail quotidien (courrier, tableaux de bord…).

3.3.2. Les procédures de gestion commerciale

3.3.2.1. La facturation

La procédure de facturation en place à la fondation Maison des champs est la suivante :



La procédure de facturation de la fondation demande une très grande vigilance lors de la première phase de contrôle et de vérification des emplois du temps.
La rigidité du système ne permet pas de corriger les informations après cette étape.

3.3.2.2. Les modalités de paiement des prestations

En règle générale les participations bénéficiaires sont réglées par chèques et très peu en espèces.
Les prélèvements automatiques sont très peu utilisés par la fondation.
Pour la participation des caisses, les paiements sont presque totalement effectués par virements bancaires.

3.3.2.3. Les relances clients

Les relances clients sont effectuées tous les mois en même temps que la facturation.
La Fondation a beaucoup d'impayés notamment sur l'année 2003 qui représente presque un quart du montant total des créances.

Plusieurs raisons sont à l'origine de ce phénomène :

- Le basculement du type de financeur, qui résulte du fait que de plus en plus de bénéficiaires règlent directement.
- L'APA qui est versée directement sur le compte des bénéficiaires.
- La connotation sociale de la fondation Maison des champs qui s'interroge sur l'arrêt des prestations en cas de non-paiement.

3.3.3. La comptabilité analytique

La Fondation ne possède pas une comptabilité analytique approfondie. Elle possède cependant des comptes de résultat par type d'activité à savoir : le service d'aide à domicile, le service de soins, le service mandataire, les appartements relais et la gestion propre de la fondation.
Elle n'établit pas pour le moment de bilan d'activité mais elle souhaite le faire prochainement.

3.3.4. La répartition des charges communes

Pour l'établissement de ces comptes de résultats analytiques, les charges et les produits sont rattachés à chaque service suivant leur nature. Pour les charges communes, des quotes parts sont déterminées.

Les clés de répartition sont les suivantes :

Nature de la charge	QP AAD	QP soins	QP mandataire	QP Appt Relais 1	QP Appt Relais 2
Electricité	48,00%	48,25%	3,75%	0,00%	0,00%
Fournitures d'entretien et petit equipement	55,00%	45,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Fournitures administratives et informatique	50,00%	45,00%	0,50%	1,50%	1,50%
Autres matières et fournitures	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Entretien et réparations des locaux	46,25%	50,00%	3,75%	0,00%	0,00%
Entretien du materiel de bureau, informatique	46,50%	50,00%	1,00%	1,25%	1,25%
Entretien et réparation des équipements	50,00%	47,50%	2,50%	0,00%	0,00%
Maintenance materiel informatique	47,00%	44,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Assurance locaux	47,50%	50,00%	2,50%	3,00%	3,00%
Assurance responsabilité civile	37,50%	45,00%	2,50%	7,50%	7,50%
Assurance matériel informatique	47,50%	50,00%	2,50%	0,00%	0,00%
Honoraires comptabilité	44,00%	38,50%	2,50%	7,50%	7,50%
Honoraires informatiques	46,00%	45,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Frais postaux	50,75%	40,00%	3,75%	2,75%	2,75%
Téléphone, fax, internet	45,00%	49,00%	3,00%	1,50%	1,50%

Cette répartition apparaît satisfaisante aux auditeurs et n'appelle pas de commentaires particuliers. Il n'a cependant pas été possible compte tenu des délais de vérifier de manière précise ces informations.

3.3.5. L'évolution du prix de revient net

Le compte de résultat permet de déterminer le prix de revient net d'une heure d'aide à domicile facturée. Le prix de revient net intègre l'ensemble des charges figurant dans le compte de résultat de l'aide à domicile desquelles sont déduites :

- d'une part, les recettes en atténuation de charges, comptabilisées en comptes de produits (classe 7) mais qui viennent en diminution de charges (classe 6) : tel est le cas des remboursement de frais de formation, des facturations de mises à disposition de personnel, par exemple ;
- et d'autre part, les produits autres que le chiffre d'affaire généré par la vente des heures d'aide à domicile facturées aux bénéficiaires et aux caisses et assimilés.

Le prix de revient net (par distinction avec le coût de revient calculé sur la base des seules charges et recettes en atténuation des charges) vise à déterminer la charge nette à financer par les autorités tarifaires et notamment le Département de Paris. Il a pour but d'approcher les conditions de l'équilibre financier du service prestataire d'aide à domicile et se distingue donc d'une analyse strictement économique du coût de revient.
L'analyse des comptes du service d'aide à domicile prestataire pour les exercices 2000 à 2002 ainsi que du budget 2004 permet de mesurer l'évolution du prix de revient net d'une heure d'aide à domicile facturée.
Le tableau ci-après présente l'évolution des charges et des produits afférents au service d'aide à domicile prestataire.

Evolution des charges nettes du service d'aide à domicile (en euros)

	2000	2001	2002	2004(hors mesures nouvelles)	Mesures nouvelles 2004
Activité en heures facturées	389 368	341 293	319 512	300 000	
Charges de personnel	4 755 079	4 654 620	4 556 440	5 307 555	591 495

Autres produits (remboursements formations)	- 219 072	- 196 969	- 247 778	-162 688	
Charges courantes	**143 711**	**145 271**	**171 789**	**55 625**	**0**
Achats et charges externes	128 982	139 551	164 756		
Charges financières et autres charges	14 729	5 720	7 033		
Dotations aux amortissements	**68 658**	**29 678**	**30 619**	**106 710**	**0**
Dotations aux provisions	**34 003**	**46 825**	**236 222**		
et charges exceptionnelles					
Provisions	36 590	71 701	235 796		
Charges exceptionnelles	2 197	22 962	9 359		
Produits exceptionnels	- 4 784	- 47 838	- 8 933		
Total charges	**5 006 235**	**4 924 232**	**5 004 003**	**5 469 890**	**591 495**
Total recettes en atténuation des	**- 223 856**	**- 244 807**	**- 256 711**	**-162 688**	**0**
Charges					
SOUS TOTAL	**4 782 379**	**4 679 425**	**4 747 292**	**5 307 202**	**591 495**
Autres produits	**151 996**	**99 949**	**224 474**		
hors chiffre d'affaires					
Subvention d'exploitation	103 850	93 712	121 805		
Reprise sur provisions	48 146	6 237	102 669		
TOTAL CHARGES NETTES	**4 630 383**	**4 579 476**	**4 522 818**	**5 307 202**	**591 495**

La détermination du montant total des charges nettes à financer est réalisée en deux temps :

- Dans un premier temps : <u>calcul du montant total des charges et déduction du montant total des recettes en atténuation des charges.</u>

  Les charges ont été distinguées en fonction de leur nature :

  - *Les charges de personnel et les charges courantes* (achats et charges externes et charges financières) constituent des charges permanentes et relativement incompressibles car liées à l'activité même des services prestataires ;
  - *Les charges relatives à l'investissement* (dotations aux amortissements) ;
  - *Les charges liées au risque et aux évènements exceptionnels* (dotations aux provisions et charges exceptionnelles) qui peuvent varier très sensiblement d'un exercice à l'autre.

  A ces charges ont été soustraites des recettes venant en atténuation ; il s'agit en particulier :

  - Des remboursements de frais de formation, indemnités journalières et subventions de l'Etat sur contrats d'emplois aidés.

  Les rapporteurs ont également jugé pertinent de déduire des charges exceptionnelles les produits exceptionnels sur exercices antérieurs correspondant à des écarts sur charges de personnel et à des écarts sur chiffre d'affaires.

- Dans un deuxième temps : <u>calcul du montant total des charges nettes à financer par déduction des produits autres que le chiffre d'affaire</u> généré par la vente des heures d'aide à domicile.

Rapporté à l'activité du service d'aide à domicile, le montant total des charges nettes obtenu permet la décomposition et le calcul d'un prix de revient net horaire, comme le montre le tableau ci-après.

	2000	2001	2002	2004 (hors mesures nouvelles)	Mesures nouvelles 2004
Coût horaire sur charges de personnel	11,65	13,06	13,49	17,15	1,97
Coût horaire sur charges courantes	0,37	0,43	0,54	0,19	
sous total 1	***12,02***	***13,49***	***14,02***	***17,33***	***1,97***
Coût horaire sur investissement	0,18	0,09	0,10	0,36	
Coût horaire sur risques et évènements exceptionnels	0,09	0,14	0,74	0,00	
Prix de revient (calculés sur la base des recettes en atténuation)	**12,28**	**13,71**	**14,86**	**17,69**	**1,97**
Prix de revient net (calculé sur la base de la charge nette à financer)	**11,89**	**13,42**	**14,16**	**17,69**	**1,97**

Le prix de revient net augmente de 12,83 % en 2001 par rapport à l'année 2000 alors que l'activité diminue de 12,35 %. En 2002, la hausse du prix de revient net s'établit à 5,50 % pour une activité en décroissance de 6,38 %.

Le prix de revient net calculé sur la base du budget 2004 hors mesures nouvelles s'établit à 17,69 €. La forte hausse est liée aux dépenses de personnel, à la faiblesse des prévisions de recettes et à la décroissance d'activité de 6,11 %. Compte tenu du prix payé en 2003 de 14,47 € l'heure facturée, il faudrait une ressource tarifaire supplémentaire de 3,22 € par heure pour financer ce budget. L'association devrait en conséquence mieux ajuster ses prévisions de charges à la baisse d'activité prévue pour essayer de contenir le déficit prévisible.

Le prix de revient net par heure peut être apprécié en comparaison avec le taux moyen horaire des prestations de service.

TAux horaire et prix de revient net

	2000	2001	2002	Variation 2001/2000	Variation 2002/2001
Taux moyen horaire	11,75	12,62	13,10	7,44%	3,77%
Prix de revient net	11,89	13,42	14,16	12,83%	5,50%
Excédent					
Déficit	**-0,14**	**-0,80**	**-1,06**		

Sur toute la période le taux horaire moyen a été inférieur au prix de revient net, ce qui explique les déficits qui ne cessent de croître dans le temps pour atteindre 1,06€ l'heure facturée en 2002.

3.4. Rigueur de gestion et solidité financière

L'arrivée de l'équipe dirigeante actuelle (nouveau président élu en 2002, directeur recruté en 2003) concrétise la prise de conscience de l'existence de problèmes « à tous les niveaux », selon l'expression du président actuel. Le Cabinet Léo Jégard chargé d'un audit des services, indiquait dans ses conclusions que la directrice ne semblait pas voir la gravité des problèmes de la Fondation, que la comptable était souvent absente et que les aides comptables étaient livrés à eux-mêmes.
Le nouveau directeur a immédiatement entrepris la réorganisation des services et s'est attaché à en rationaliser les actions. Il a part ailleurs mis en place des procédures consignées par écrit, portées à la connaissance de tous les agents concernés et fixé la base d'un suivi et d'un contrôle de gestion par le biais d'indicateurs significatifs.
Depuis peu, il est assisté par le chef du service de l'aide à domicile (lui-même cadre récent de la Fondation) qui devient directeur adjoint et qui maîtrise bien le sujet des interventions à domicile.
Il reste à mesurer, à moyen terme, l'efficacité des actions entreprises. Cependant, il est clair que la nouvelle équipe s'inscrit dans une perspective de gestion rigoureuse et équilibrée rompant avec les méthodes et les pratiques antérieures décrites dans le corps du rapport.

De manière générale, la comptabilité de la fondation est correctement tenue, et les règles comptables et financières sont appliquées.
La situation financière de la fondation reste stable sur les trois années auditées, malgré un déficit chronique du service d'aide à domicile. La trésorerie est très importante et permet donc à la fondation de détenir des valeurs disponibles ou d'effectuer des placements.

4. GESTION DES PERSONNELS

4.1. Effectif des aides à domicile

4.1.1. L'évolution des effectifs des intervenantes à domicile

	2000	2001	2002	2003

Effectif au 31/12	330	313	290	296
Entrées en cours d'année	213	240	167	233
Sorties en cours d'année	219	248	183	227

Les mouvements constatés sur l'effectif des intervenantes à domicile se répartissent de la manière suivante entre CDI et CDD :

	2000	**2001**	**2002**	**2003**
entrées	213	240	167	233
Dont CDI	13	20	3	21
Sorties	219	248	183	227
Dont CDI	47	51	37	21

De 2000 à 2003, il y a 853 entrées et 877 sorties, soit un double mouvement à peu près équilibré en nombre.
Cependant, on observera qu'au sein de cet ensemble, les mouvements concernant les seuls CDI s'établissent comme suit sur la période considérée :

- Entrées CDI : 57
- Sorties CDI : 156

Ces éléments semblent indiquer d'une part, un ajustement des effectifs permanents au niveau de l'activité par le biais des départs naturels, d'autre part, une augmentation significative du nombre de contrats à durée déterminé. Dans ce dernier cas, soit il s'agit d'une multiplication des contrats pure et simple, soit d'une multiplication en raison du raccourcissement de la durée des missions, distinction qui n'a pu être faite dans le cadre du délai imparti pour la réalisation des investigations.

4.1.2. La Structure par âge des intervenants à domicile

	Fin 2000	**Fin 2001**	**Fin 2002**	**Fin 2003**
- de 30 ans	62	49	47	48
30 à 60 ans	259	252	240	246
Plus de 60 ans	9	12	3	2
TOTAL	**330**	**313**	**290**	**297**

Au 31 décembre 2003, la tranche d'âge des 30 à 60 ans se répartit en 189 agents de 30 à 50 ans et 57 agents de 51 à 60 ans. La majeure partie de l'effectif (64 %) a donc un âge compris entre 30 et 50 ans.

4.1.3. L'ancienneté des intervenantes

	Fin 2000	Fin 2001	Fin 2002	Fin 2003
Jusqu'à 2 ans	70	75	69	76
2 à 4 ans	29	30	47	47 2 à 5 ans
4 à 6 ans	42	31	22	61 à 10 ans
6 à 9 ans	57	46	40	
9 à 12 ans	47	53	45	56 10 à 15 ans
12 à 15 ans	26	23	21	
Plus de 15 ans	59	55	46	56
TOTAL	**330**	**313**	**290**	**296**

Les agents ayant 2 ans et moins d'ancienneté représentent au 31 décembre 2003, 26 % de l'effectif des intervenantes à domicile. Toutefois, on notera fin à la même date, sur 296 agents à l'effectif, il y a 41 CDD.

Si on ne prend en considération que l'effectif permanent des intervenantes à domicile (255 pour la colonne 2003), on obtient pour 2003 la répartition suivante :

- 14 % ont 2 ans et moins d'ancienneté
- 18 % ont entre 2 et 4 ans d'ancienneté
- 46 % des agents ont entre 4 ans et 15 ans d'ancienneté
- 22 % ont plus de 15 ans d'ancienneté

La situation des effectifs est donc contrastée. D'une part les effectifs permanents présentent une pyramide des âges que l'on peut qualifier de cohérente et qui présume de l'existence d'un personnel expérimenté. D'autre part le recours aux CDD est important puisqu'il représente 14 % de l'effectif des intervenantes au 31 décembre 2003 et qu'on recense pour l'exercice considéré le recrutement de 212 CDD.

4.1.4. L'absentéisme des intervenantes à domicile

	2000	2001	2002	2003
Jours maladie (1)	4 206	3 696	3 320	2 472
Maternité	nr	nr	Nr	nr
Longue maladie	3 323	4 252	3 645	3 170
Accidents du travail	1 025	1 880	668	975
Nombre d'agents au 31/12 (2)	330	313	290	296
(1) au (2)	12,7	11,8	11,44	8,35

Le nombre de jours maladie « ordinaire » baisse de façon significative à partir de 2001. Le nombre des accidents du travail varie de façons diverses mais il semble s'inscrire lui aussi dans une tendance à la baisse.

Il n'en reste pas moins que le total jours de maladie ordinaire et jours accidents du travail est en nette diminution.

	2000	**2001**	**2002**	**2003**
Maladie ordinaire + accident du travail	7529	5576	3988	3447

Entre 2000 et 2003, la diminution est de 54 %.

Cette évolution n'a pas été analysée par les responsables de la fondation qui n'ont pas été en mesure de l'expliquer.

4.2. Contrats de travail des intervenantes à domicile

En heures par mois au 31 décembre de chaque exercice :

	2000	**2001**	**2002**	**2003**
Moins de 20 h	-	38	0	0
20 à 84 h	54	55	28	21
85 à 135 h	105	90	105	154
136 à 168 h	130	112	157	121
169 h et plus	41	18	0	0
TOTAL	**330**	**313**	**290**	**296**

Sur les 296 agents présents, au 31 décembre 2003, il y a 41 agents en CDD (voir tableau ci avant) qui sont tous compris dans la tranche 85h à 135h.
Ainsi, le nombre d'agents possédant un contrat à temps complet ou s'en approchant, parait faible, puisqu'il s'établit à 121 soit environ 41% de l'effectif total.

L'effectif des intervenantes à domicile présentes à la fin de chaque exercice, a baissé d'environ 10% entre 2000 et 2003. Toutefois, l'ampleur de cette baisse doit être appréciée en tenant compte de la présence de 58 CDD (14% de l'effectif total) en 2003

La répartition entre CDI et CDD et la représentation des effectifs en ETP au 31 décembre de chaque exercice s'établit de la manière suivante :

	2000	**2001**	**2002**	**2003**
Effectif physique	330	313	290	296
Equivalent temps plein	227	216	202	203
Dont CDI	272	268	244	255
Dont CDD	58	45	46	41

Les effectifs appréciés en ETP représentent régulièrement 69 à 70 % de l'effectif physique. La part des CDD varie entre 18 % (en 2000) et 14 % (en 2003).

L'évolution du statut des intervenantes à domicile

L'accord de branche du 29 mars 2002 classe les intervenantes à domicile en 3 catégories :

- catégorie A1 agent à domicile
- catégorie B1 employé à domicile
- catégorie C1 auxiliaire de vie sociale

La durée du temps de travail est passée à 35 heures à partir du 1er octobre 2002 pour les intervenantes à domicile. L'accord de modulation est intervenu à cette même date. Il détermine une amplitude de travail hebdomadaire comprise entre 32h et 40h.
Les agents titulaires d'un contrat à durée déterminée effectuent les heures contractuelles dans le cadre de cet accord. Chaque mois, l'agent est informé de la situation de son compteur individuel mensuel et du solde cumulé depuis le début de l'année. Il appartient aux responsables de secteur de suivre et d'ajuster les plannings des agents pour gérer au mieux les écarts.
L'année 2003 a été la première année complète en modulation pour les intervenantes de la Fondation. Des ajustements de plannings ont été opérés individuellement à partir du mois de septembre 2003 sous la responsabilité des responsables de secteur.

Tout au long de l'année, les agents sont informés de l'état de leur compteur de modulation par le biais d'un document joint à leur feuille de paie.
Le suivi de la modulation nécessite une extraction des éléments à partir du logiciel Azalée et un retraitement des données sous Excel.

Au 31 décembre 2003, la structure par catégorie des intervenantes à domicile était la suivante :

Catégorie de salariés	Permanents	CDD	Total
A agent à domicile	208	37	**245**
B employé à domicile	7	4	**11**
C auxiliaire de vie sociale	40	0	**40**
TOTAL	**255**	**41**	**296**

Ce tableau montre que l'effectif permanent des intervenantes à domicile est principalement constitué d'agents à domicile (81 %). Les auxiliaires de vie sociale représente 16 % des effectifs permanents, chiffre à comparer à l'objectif de 30 %.
En raisonnant sur une base de 255 agents permanents, il faudrait donc plus que doubler l'effectif actuel (89 personnes au lieu de 40) pour atteindre le taux de 30 % de titulaires du DEAVS prévu par la convention de modernisation.

Au demeurant, l'effectif des titulaires du CAFAD ou du DEAVS (diplôme équivalent) est passé de 48 au 31/12/2000 à 40 au 31/12/2003.

	2000	2001	2002	2003
Agents titulaires du CAFAD ou DEAVS au 31/12	48	46	45	40

D'après les éléments recueillis, il semble que les agents, une fois diplômés, quittent la Fondation pour travailler dans des structures où elles peuvent exercer leurs métiers dans un poste fixe, sans avoir à se déplacer continuellement.

4.3. Impact de l'application de l'accord de branche du 29 mars 2002 sur la masse salariale des intervenantes à domicile

Une simulation a été faite par la responsable du service du personnel de la Fondation de la Maison des Champs.
Sur 3 ans, le surcoût est valorisé à 1 581 384 euros qui se décompose comme suit :

- année 1	28 781 x 12 =	345 372 euros
- année 2	44 865 x 12 =	538 380 euros
- année 3	58 136 x 12 =	697 632 euros
Total		**1 581 384 euros**

Sur la base des heures payées aux intervenantes à domicile en 2002, cette valorisation conduit à une augmentation moyenne de 3,81 euros par heure payée, estimation qui paraît élevée par rapport à celle réalisée par des structures ayant un effectif d'intervenantes à domicile comparable.

4.4. Annualisation et modulation du temps de travail

L'accord de réduction du temps de travail a été mis en place pour les intervenantes à domicile à partir du 01 octobre 2002.
L'accord de branche relatif aux emplois et rémunérations est devenu effectif, comme dans les autres associations, à compter du 1er juillet 2003.
L'accord sur la modulation du temps de travail est entré en vigueur à partir du 01 octobre 2002. Il prévoit pour les intervenantes à domicile une amplitude horaire hebdomadaire comprise entre 32 h et 40 h par semaine pour un agent à temps complet.

4.5. Formation

Le budget consacré à la formation continue du service de l'aide à domicile a évolué comme suit

	2000	2001	2002	2003
Cotisations	67 651	66 135	64 202	64 701
Dépenses	41 702	47 739	35 260	40 685

Le faible taux de dépenses par rapport aux cotisations n'a pas été explicité et reste une interrogation. Ni la responsable du personnel, ni le responsable du service de l'aide à domicile n'ont apporté d'explication à cette situation.

Les formations dispensées pour les intervenantes à domicile de 2000 à 2003 :

Nature de la formation	**2000**		**2001**		**2002**		**2003**	
	Agents	Heures	Agents	Heures	Agents	Heures	Agents	Heures
Aide soignante CAFAS	2	872	1	1470	-	-	-	-
CAFAD long	5	1576	4	1536	2	768	1	889
DEAVS	-	-	-	-	1	35	1	280
Secrétaire médicale	-	-	-	-	-	-	1	539
CAP petite enfance	-	-	-	-	-	-	1	659
Validation des acquis (VAE)	-	-	-	-	-	-	2	48
Santé hygiène	-	-	-	-	-	-	5	115
Préparation écrit et oral	-	-	-	-	-	-	12	252
Remise à niveau	-	-	-	-	-	-	1	249
Pratique de l'aide à domicile	6	240	11	440	9	378	-	-
Aide à la mobilisation	13	273	9	315	14	490	4	112
Aide aux grands dépendants	5	175	5	175	-	-	-	-
Garde à domicile	-	-	-	-	5	210	-	-
Secourisme	9	126	10	140	11	154	-	-
Ecoute et communication	4	160	2	80	2	84	5	210
Sida VIH	3	25*	4	33	-	-	-	-
Cuisine et diététique	-	-	5	150	7	196	10	413
Première fois à domicile	-	-	-	-	6	42	-	-
TOTAL	**47**	**3447**	**51**	**4339**	**57**	**2357**	**43**	**3766**

* évaluation

L'année 2003 est une année de transition. Pour mettre en place une politique de formation en phase avec le DEAVS (étalée sur 3 ans), il a fallu identifier les agents susceptibles de suivre cette formation avec des chances de réussite, déterminer les modules entrant dans le cadre de cette formation et reconnus comme tels par les organismes de formation, recenser les organismes susceptibles d'organiser les formations. Tout cela a pris du temps et conduit à un bilan de formation qui reste modeste.

4.6. Représentation syndicale

La représentation des intervenantes à domicile est assurée par deux syndicats, la CGT et la CFDT.

5. POINTS SPECIFIQUES A LA FONDATION

L'œuvre de la Maison des Champs de Saint François d'Assise présente une différence avec les autres structures adhérentes à la Fassad du fait de son statut de fondation et non d'association. Ainsi, elle ne réunit pas d'assemblée générale puisqu'elle n'a aucun adhérent.
On rappellera que la Fondation gère deux appartements d'accueil dont la gestion est intégrée au service d'aide à domicile.

6. RECOMMANDATIONS

6.1. Instaurer un système d'évaluation de la satisfaction des personnes suivies au titre de l'aide à domicile .

Le seul questionnaire visant à recueillir les appréciations des personnes accompagnées porte sur les appartements d'accueil temporaire. Il convient que la fondation prenne des mesures rapides en ce sens.

6.2. Revoir l'ensemble du système informatique .

Il conviendrait notamment d'envisager l'acquisition de logiciels plus performants, afin d'éviter les redondances, les ressaisies multiples.

* * *

Dans le cadre de la procédure contradictoire, le rapport provisoire a été transmis le 5 juillet 2004 à Mme la directrice de l'action sociale, de l'enfance et de la santé, ainsi qu'à M. le président de la fondation Maison des Champs. Ce dernier, par une lettre en date du 28 juillet 2004 reproduite en annexe 4 du rapport, a fait connaître ses observations. Après examen par les rapporteurs, ces observations ont soit été prises en compte intégralement dans le texte lorsqu'il s'agissait d'une rectification mineure, soit fait l'objet d'un commentaire spécifique.
La directrice de l'action sociale, de l'enfance et de la santé a fait savoir le 20 octobre 2004 que le rapport représentait une base de travail très appréciable et n'appelait pas d'observation.

ANNEXES

Annexe 3 Lexique

Annexe 4 Lettre d'observation de « Maison des Champs »

<u>Annexe 3</u> : Lexique des termes et sigles employés

Annexe 3 : Lexique des termes et sigles employés

AGGIR : grille d 'évaluation du degré d 'autonomie des personnes âgées permettant de déterminer des plafonds d 'allocations, le sigle correspondant à «Autonomie Gérontologique, Groupes Iso-Ressources » ; le GIR 1 correspond à la plus faible autonomie, le GIR 6 à la moins limitée.
Aide ménagère proposée par la CNAV et autres organismes : aide prise en charge par la CNAV, d 'autres caisses de retraite, des mutuelles ou des sociétés d 'assurance selon des règles propres à ces organismes pour des personnes qui ne bénéficient ni de l 'Aide Sociale Légale ni de l 'APA, soit en pratique des personnes relevant des GIR 5 ou 6 et disposant d 'un revenu mensuel supérieur à 601,95€.
Aide Sociale Légale : dispositif permettant au département du lieu de résidence de prendre en charge des dépenses d 'aides aux personnes les plus démunies (revenu mensuel inférieur à 601,95€) après admission par une commission *ad hoc ;* il prévoit une récupération sur succession.
Allocation Personnalisée d 'Autonomie (APA) : allocation à la charge du département prévue par la loi n° 2001-647 du 20 juillet 2001, elle finance un plan d 'aide conçu par une équipe médico-sociale du département en faveur d 'une personne de plus de 60 ans dépendante ; son montant est plafonné selon le GIR (de 1 à 4) et la décision d 'une commission *ad hoc.* La personne aidée participe au financement dudit plan dès lors que son revenu mensuel dépasse 633,73€ (jusqu ' à 90% si le revenu dépasse 2 525€).
A.N.P.E. : Agence nationale pour l'emploi.
C.A.F.A.D. : Certificat d 'Aptitude aux Fonctions d 'Aide à Domicile récemment remplacé par le Diplôme d 'Etat d 'Auxiliaire de Vie Sociale (D.E.A.V.S.)
C.L.I.C. : Centre Local d 'Information et de Coordination, structure qui joue le rôle de tête du réseau des professionnels de gérontologie et de guichet unique pour les personnes âgées et leurs proches. 3 niveaux sont distingués selon l 'ampleur des missions assurées.
C.N.A.V. : la Caisse Nationale d 'Assurance Vieillesse gère à Paris à la fois le dispositif de financement extra-légal le plus important de l 'aide à domicile et, pour le compte du département de Paris, le paiement et le contrôle de l 'APA.
D.E.A.V.S. : Diplôme d 'Etat d 'Auxiliaire de Vie Sociale, formation qualifiante vise à professionnaliser les personnels assurant l 'aide à domicile à raison d 'un millier d 'heures de formation ; récemment substitué au Certificat d 'Aptitude aux Fonctions d 'Aide à Domicile (C.A.F.A.D.).
Dépendance : *« état de la personne qui, nonobstant les soins qu 'elle est susceptible de recevoir, a besoin d 'être aidée pour l 'accomplissement des actes essentiels de la vie, ou requiert une surveillance prolongée. »* (article 2 de la loi n° 97-60 du 24 janvier 1997).
D.D.T.E. : Direction départementale du travail et de l'emploi.
Fonds National de Financement de l 'APA (FNFAPA) : établissement public rattaché au fonds de solidarité vieillesse individualisant la gestion du financement national de l 'APA.
GIR : Groupe Iso-Ressources (voir AGGIR)
Gré à gré : situation juridique dans laquelle la personne aidée recrute directement une personne qu 'elle rémunère.
Mandataire : le service effectue « un placement de travailleur » dont la personne demandeuse du service devient l 'employeur ; le service mandataire effectue les formalités administratives inhérentes à la fonction d 'employeur ; la personne aidée rémunère directement son salarié et s 'acquitte auprès du service mandataire de frais de gestion.

P.P.E. : sigle pour Point Paris Emeraude, il s 'agit de plate-formes de coordination gérontologique locales pouvant être homologuées en tant que C.L.I.C. (voir ce sigle).
Prestataire : le service intervient directement auprès d 'une personne, il est l 'employeur du personnel ; la personne aidée rémunère directement le service ; le plus souvent, un tiers ayant passé convention avec le service assure une prise en charge partielle ou totale.
Prestation Spécifique Dépendance (PSD) : mise en place en 1997, cette prestation, qui n 'a pas connu le succès attendu, concernait les personnes relevant des GIR 1 à 3. Elle préfigurait l 'APA qui s 'y est substituée entre 2002 et 2003, a étendu les bénéficiaires au GIR 4 et a supprimé le recours sur succession (prévu par la PSD).
Prix de revient : il représente le coût horaire des charges du service prestataire diminué des recettes en atténuation de charges.
Prix de revient net : il est calculé sur l'ensemble des charges et des produits réalisés dans l'année. Il détermine la charge nette à financer par les différentes autorités tarifaires (Département de Paris et CNAV).
S.I.F.E. : Stage d'insertion et de formation à l'emploi.
Taux moyen horaire : il est égal au montant du chiffre d'affaires par financeur divisé par le nombre d'heures facturé.
V.A.E. : Validation des Acquis de l 'Expérience, dispositif permettant de prendre en compte l 'expérience professionnelle à la place d 'une partie d 'un cycle de formation diplômante (cf. D.E.A.V.S.).

<u>Annexe 4</u> : Lettre d'observation de « Maison des Champs »

Fondation Maison des Champs
de Saint-François d'Assise
16-18, rue du Général Brunet
75019 Paris
Tél. : 01.48.03.86.10
Fax : 01.42.38.16.29

K
3/8

Paris, le 28 juillet 2004

Madame
Directrice Générale de l'Inspection Générale
17 boulevard Morland
8ème étage
75004 PARIS

INSPECTION GENERALE
DE LA VILLE DE PARIS
REÇU LE
03. AOUT 2004
N° 146

Le Président

Nos réf : HN.SN.2004.07.74
Objet: Rapport Provisoire n°03.32 08
Dossier suivi par: R. LEBOUCHER- Directeur Général
Lettre recommandée avec A.R.

Madame la Directrice Générale,

Dans le prolongement du rapport provisoire adressé par l'Inspection Générale concernant l'audit de la Fondation par vos services, je vous remercie de prendre en compte les observations suivantes :

- **L'historique de la Fondation :**

Les éléments qui apparaissent dans le rapport remis ne font pas état du séminaire de juin 2003 qui a réuni pour la première fois, sur un week-end complet l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, les cadres et les responsables de l'encadrement de proximité de la Fondation.

• La vie associative :

Concernant les dispositions associatives, les réunions du conseil d'administration pour les années 2002, 2003,2004, doivent être dénombrées de la manière suivante :

2002 : 5 et non pas 2
2003 :11 et non pas 1
2004 : 6 réunions au 31 juillet 2004.

Les principaux thèmes abordés sont synthétisés de la façon suivante (cf. tableaux en annexe).
Le travail du conseil d'administration et les résultats obtenus témoignent de l'engagement en temps et en compétences des bénévoles impliqués.

• La description des différentes activités de la Fondation

Pour le service de soins à domicile, le nombre moyen mensuel de patients soignés pour l'année 2002 est de 209 et pour l'année 2003 de 212.

Pour le service mandataire, les intitulés des lignes du tableau en page 10 du rapport sont à inverser.

La participation d'une personne âgée aux frais de gestion est déterminée de la façon suivante :

Nb d'employé (s)	Participation horaire	Plafond de la participation
1	1.52 €	121.96 €
2	1.52 €	152.45 €
3	1.52 €	182.94 €
4 et plus	1.52 €	213.43 €

En ce qui concerne la gestion des appartements relais, il est important de noter que la maîtresse de maison dépend de la responsable du service d'aide à domicile. Les éléments d'activité de ces appartements relais sont les suivants:

	PLACE DES FETES				QUAI DE LA GARONNE			
	2000	2001	2002	2003	2000	2001	2002	2003
Nb de journées	1474	1330	1385	1293	1182	1326	1114	1606
Durée moyenne de séjour	37	24	26	*30.5*	32	24	25	*35*
Nb de personnes accueillies	40	56	54	*36 (pour 50 séjours)*	37	55	44	*36 (pour 56 séjours)*

Sur 2004, nous notons un redressement du nombre de journées sur l'appartement de Place des fêtes.

• l'organisation et le fonctionnement de l'aide à domicile :

Le responsable du service d'aide à domicile, en collaboration avec les responsables de secteur, veille à l'élaboration et à l'adaptation des modalités d'accompagnement des personnes dont la situation est complexe. Il participe aux commissions techniques mises en place par le Groupe d'Aide à la Gestion, organisme tutélaire dont la création a été impulsée par la Fondation.

L'activité des responsables de secteurs intègre des missions d'information, de conseils, et d'orientation des bénéficiaires et de leur entourage.

En ce qui concerne les capacités du système d'information « AZALEE », le rapport fait état d'un système informatique limité et complexe en terme d'utilisation notamment pour les requêtes. Cette observation est partagée par les responsables de la Fondation qui depuis quelques mois font de cette question une préoccupation majeure en terme d'évolution dont un des aspects pourrait être mutualisé avec d'autres associations parisiennes.

•Prestations d'aides à domicile assurées :

Pour l'année 2003, le chiffre d'affaire apparaissant au compte de résultat est de : 4 448 142 € La précaution évoquée quant à la répartition des montants en euros par financeurs vaut essentiellement pour les années 2001 et 2002.
Les chiffres pour 2003 sont dits prévisionnels car à la date du contrôle, ils n'avaient pas été certifiés, ce qui est le cas depuis.

L'outil informatique de la Fondation ne permet pas en l'état actuel une répartition par GIR et par financeur. Il peut toutefois déterminer un échantillonnage des personnes accompagnées en fonction de leur degré de dépendance.
La répartition par GIR en fonction de l'échantillonnage pour l'année 2OO3 est la suivante :

GIR	1	2	3	4	5	6
%	0	2	8	19	12	59

Dans le cadre du budget prévisionnel 2004 soumis aux autorités de tarification, les propositions de la Fondation s'inscrivent dans la perspective d'une évolution du taux d'encadrement afin d'atteindre un encadrant pour 15 000 heures.

Le dispositif d'évaluation de la satisfaction des bénéficiaires a évolué depuis la visite des rapporteurs.
Il est aujourd'hui le suivant :

a) Lors de la visite d'évaluation, un questionnaire portant sur l'accueil et la mise en place des interventions est systématiquement remis.

b) Un deuxième questionnaire portant sur la qualité des interventions et l'adaptation aux besoins des personnes sera adressé courant 2004 à 10% minimum des personnes accompagnées.

La recherche de qualité et la professionnalisation d'un métier ont un prix sans oublier les limites que sont:

- L'obligation de rester proche des personnes aidées
- De garder présent à l'esprit que l'essentiel des coûts est formé de salaires et de charges sociales.

• Rigueur de gestion et solidité financière

La Fondation s'est en effet engagée dans la mise en place d'outils de gestion et de suivi d'indicateurs pour une meilleure lisibilité de sa situation financière et comptable.

Dans l'analyse de la structure financière en ce qui concerne l'étude des tableaux relatifs aux prix de revient, nous ne pouvons porter d'appréciation sur le tableau relatif aux prix de revient net horaire de l'activité de l'aide à domicile car nous n'en connaissons pas la méthode d'élaboration.

De la même façon j'entends bien votre remarque concernant le bénéfice global des années 2000, 2001 issu de la consolidation des différentes activités de la Fondation.
Cependant, il me semble important d'attirer votre attention sur le fait que le désengagement de certains financeurs menace sérieusement les fonds propres de la Fondation.

Pour ce qui est de l'évolution du prix de revient net, nous nous proposons de discuter de son évolution dans le cadre de la fédération départementale lors de la préparation future des budgets 2005 et au regard des dispositions relatives au cadre budgétaire fixé par la loi du 2 janvier 2002.2 applicable à notre secteur.

Par ailleurs, le choix du commissaire aux comptes repose sur le fait qu'il a une connaissance particulièrement affinée du secteur médico-social dans lequel s'inscrivent les actions de la Fondation.

•La gestion du personnel

La volonté d'ajustement des effectifs à l'évolution de l'activité du service n'a pas eu l'effet escompté en terme d'évolution de la masse salariale. Ceci s'explique en partie par la mise en place dans le même temps de l'accord de branche du secteur de l'aide à domicile relatif aux emplois et aux rémunérations.

Enfin, comme le souligne le rapport, la Fondation s'est engagée durant ces derniers mois dans une démarche volontariste de rigueur de gestion, de développement de ses partenariats et d'évolution des réponses apportées aux personnes qui font appel à la Fondation.

Cependant, au delà des recommandations que le rapport préconise, et qui nous paraissent dans l'ensemble constructives, nous ne pouvons faire abstraction, en lien avec les discussions qui se déroulent avec la FASSAD, de plusieurs réalités que sont:

- La dégradation des modes de financement,
- L'augmentation mécanique des coûts qui résultent de la volonté de la Fondation conformément aux décisions des pouvoirs publics et de notre fédération nationale de professionnaliser et donc de mieux rémunérer ses personnels et de mieux les former,
- L'amélioration de la qualité des prestations en renforçant l'encadrement et l'investissement dans des systèmes pour appréhender au plus près la réalité de la continuité de service,
- L'application de la réglementation du travail et des dispositions de l'accord de branche, ce qui ne fait pas partie des contraintes d'autres systèmes (mandataires ou gré à gré).

Vous remerciant de l'attention que vous porterez à ces remarques, veuillez agréer, Madame la Directrice Générale, l'expression de mes sentiments distingués.

Par délégation