



## Gestion administrative et financière

### DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE



**François PATERNAULT,**

**Directeur Administratif et Financier**

La Direction Administrative et Financière de Chemins d'Espérance assure la production des comptes annuels de l'association. Son rôle d'expertise et de contrôle s'exerce dans la vérification des comptes administratifs (ERRD) et des budgets prévisionnels des établissements, établis conformément aux principes et règles comptables et des normes en vigueur dans le secteur des Etablissements sociaux et médico-sociaux.

Afin de répondre aux exigences de technicité de plus en plus accrues et d'assurer la continuité de sa mission, la Direction Administrative et Financière est structurée en deux pôles :

- Le centre de services comptables assure la production des comptes des établissements et des structures périphériques. Ce service est animé par **Mehdi Haddadi, Directeur Comptable**, et son équipe :
  - **Dorota Minorczyk et Chadia Lahmaza** basées en région.
  - **Jacqueline Croll, Gabrielle Elivic, Laurence Halle, Geneviève Sabaton et Priscillia Van Cuc Nguyen** basées au siège.
- Le service de gestion prévisionnelle réalise les projections financières budgétaires et pluriannuelles dans le cadre des campagnes budgétaires et des EPRD. **Izabella Pawlikowska** et **David Loyen** sont en charge de ces missions et collaborent étroitement avec la Direction Projets sur les dossiers préparatoires aux CPOM et aux Appels à Projets.

La crise sanitaire s'est poursuivie en 2021 et a touché plusieurs de nos établissements. Des moyens spécifiques ont été mis en œuvre afin de renforcer l'accompagnement au quotidien des résidents effectué par le personnel soignant. L'apparition de cas COVID a entraîné la suspension des admissions ce qui a entraîné une chute des recettes pour plusieurs établissements particulièrement touchés par ces épisodes.

Conformément aux instructions des autorités de tarification, ces dépenses exceptionnelles ont été isolées dans la comptabilité des établissements et documentées par toutes les pièces comptables justificatives.

Parallèlement à cette mobilisation particulière, la Direction Administrative a mené plusieurs projets engageant pour l'avenir de l'Association :

- La préparation des fusions avec les Associations « Notre Dame de Bon Repos » (gestionnaire d'un EHPAD dans l'Aisne, d'une capacité de 99 places) et l'Association « Maison de retraite Les Vaysses » (gestionnaire d'un EHPAD dans le Cantal, d'une capacité de 53 places). La DAF a réalisé les travaux préparatoires (analyses financières, analyse de l'organisation administrative et informatique, évaluation du patrimoine, ...).
- L'intégration des comptes de l'Association Saint Joseph, gestionnaire de l'EHPAD « Maison de Fontaudin », fusionnée avec ACE au 1<sup>er</sup> janvier,
- L'acquisition, en juillet, par la SCI JOB 1212, du site « La Source d'Auteuil » (Paris) auprès de la Congrégation des Filles de Jésus.

## IFRI AN FINANCIER 2021

### FAITS MARQUANTS

Le périmètre des établissements gérés par ACE a évolué à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021 par la fusion / absorption de l'association Saint Joseph, gestionnaire de l'EHPAD « La Maison de Fontaudin », située à Pessac (33), d'une capacité de 96 places.

Les ARS ont versé aux établissements de l'Association 1,8 M€ de financements complémentaires afin de couvrir les dépenses engagées pour faire face à la crise sanitaire et aux pertes de recettes induites par les restrictions des admissions de nouveaux résidents.

L'Association a versé au personnel des établissements les indemnités « Ségur ». Les ARS ont financé cette mesure à hauteur de 5.6 M€.

Les personnel des établissements ont perçu la prime « Grand Age », soit 259 k€.

La crise sanitaire a également perturbé l'activité du centre de séminaire et d'hébergement « l'Enclos Rey ». Malgré les mesures de chômage partiel du personnel, le résultat du centre se traduit par un déficit de -149 k€.

## RESULTATS

Le résultat comptable excédentaire s'élève à 145 326 € et se répartit de la façon suivante :

- ❖ - 229 655€ (déficit) pour les EHPAD en gestion contrôlée par les autorités de tarification et le siège,
- ❖ 374 981 € (excédent) pour les autres structures (EHPAD en gestion non contrôlée, résidences de services et le centre de séminaires et d'hôtellerie).

Après prise en compte des affectations des excédents et des déficits retenus par les autorités de tarification, le résultat à affecter s'élève à 277 737 €.

Par section ternaire, le résultat de l'exercice s'analyse de la façon suivante :

- *Hébergement*  
Les sections d'hébergement des établissements présentent des résultats comptables cumulés de -525 373 €. Après reprise des résultats antérieurs de 145 212€, les résultats effectifs à affecter sont déficitaires de -380 161€.
- *Dépendance*  
Pour la section dépendance, le déficit comptable s'élève à -557 704€. Après affectation des résultats antérieurs de -12 802€, le résultat effectif à affecter présente un déficit de 570 505€.
- *Soins*  
La section soins affiche un excédent comptable de +1 228 403€. Aucun résultat antérieur n'est à affecter en 2021, le résultat effectif à affecter est excédentaire de +1 228 403 €.

### Produits

<i>En K€</i>	2016	2017	2018	2019 ANC 2018-06	2020 ANC 2018-06	2021 ANC 2018-06
Exploitation	49 129	49 779	61 707	66 545	73 210	81 407
Financiers	58	66	18	11	40	8
Exceptionnels	551	836	657	639	1 324	821

Utilisation et reprise des Fonds dédiés Obtenus sur les années ant.	266	409	529			
<b>Produits</b>	<b>50 004</b>	<b>51 089</b>	<b>62 910</b>	67 195	74 574	82 236

Le total des produits de l'exercice ressort à 82 236 428€.

**Les produits d'exploitation** progressent de +8 197 k€ :

Les recettes de la tarification s'élèvent à 76 915 k€ et progressent de 10% Vs 2020 :

- L'intégration de recettes de l'EHPAD « Fontaudin » représente 5 034 k€,
- Les financements complémentaires s'élèvent à 7 355 k€,
- Les recettes de la section hébergement s'élèvent à 37 437 k€ et représentent 49% des recettes de la tarification,
  - Le prix de journée moyen (pondéré par la capacité des établissements) des EHPAD est de 72.8 €. L'activité des établissements représente 508 627 journées réalisées.
- Les forfaits dépendance versés représentent 8 766 k€ soit 11% des recettes de la tarification.
- Le montant des dotations soin ressort à 22 314 k€ soit 29% des recettes de la tarification.
  - Ce montant intègre 915 k€ de produits notifiés en décembre 2021 au titre de la convergence positive du forfait soin et des fonds reçus pour le soutien aux ESMSS en difficulté.

L'Association a également bénéficié de la générosité de particuliers et de fondations qui, en soutenant financièrement les établissements, ont versé 253 k€ de dons.

**Les produits financiers** intègrent 8 k€ de revenus des produits de placements.

**Les produits exceptionnels** sont constitués pour l'essentiel des quotes-parts de subventions virées au résultat (810 k€).

## Charges

En K€	2016	2017	2018	2019 ANC 2018- 06	2020 ANC 2018- 06	2021 ANC 2018-06
Exploitation	49 082	48 813	61 757	67 150	73 913	81 875
Financières	279	266	411	275	236	203
Exceptionnelles	374	698	70	53	524	9
Crédits n/reconductibles à consommer les prochaines années	332	446	473			
Impôts	9	9	6	4	11	5
<b>Charges</b>	<b>50 075</b>	<b>50 231</b>	<b>62 716</b>	<b>67 482</b>	<b>74 684</b>	<b>82 091</b>

Le total des charges de l'exercice ressort à 82 091 102€.

Les **charges d'exploitation** progressent (+11% vs 2020).

En particulier :

- Les achats et les services extérieurs (23 702 k€) ont connu une hausse en 2021 (+5%) en raison des achats réalisés dans le contexte particulier.
- Les salaires, charges sociales et les impôts sur rémunérations s'élèvent à 51 868 k€ soit +17% de hausse vs 2020. Cette augmentation s'explique principalement par les mesures de renforts des équipes, les mesures salariales (les revalorisations de salaires prévues dans le cadre des accords du « Ségur de la Santé » et le versement de la prime « Grand Age ») et les effets de la perte des allègements de charges.

Les **charges financières** s'élèvent à 203 k€ en 2021 vs 236 k€ en 2020. Cette diminution s'explique principalement par la baisse de l'endettement de l'Association.

Les **charges exceptionnelles** sont constituées de la valeur nette comptable des actifs cédés (9 k€).

## Résultats

<b>ACE (en K€)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b> ANC 2018-06	<b>2020</b> ANC 2018-06	<b>2021</b> ANC 2018-06
Exploitation	47	965	-50	-605	-704	-468
Financier	-221	-200	-393	-264	-196	-195
Exceptionnel	178	138	587	586	800	813
Variations nettes des crédits n/reconductibles	-65	-37	56			
Impôts	-9	-9	-6	-4	-11	-5
<b>Résultat net - ACE</b>	<b>-71</b>	<b>858</b>	<b>194</b>	<b>-287</b>	<b>-111</b>	<b>145</b>
<i>% des produits</i>	<i>-0,1%</i>	<i>1,7%</i>	<i>0,3%</i>	<i>-0,4%</i>	<i>-0,1%</i>	<i>0,2%</i>

## BILAN

en k€	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019 <small>ANC 2018-06</small>	31/12/2020 <small>ANC 2018-06</small>	31/12/2021 <small>ANC 2018-06</small>
Immobilisations nettes	24 665	23 883	23 479	35 861	35 996	36 051	35 439
Créances	6 439	5 236	5 890	5 332	5 169	7 419	8 356
Trésorerie	10 510	10 793	10 636	13 212	13 906	12 617	12 230
<b>Actif</b>	<b>41 614</b>	<b>39 912</b>	<b>40 006</b>	<b>54 405</b>	<b>55 072</b>	56 087	56 025

en K€	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019 <small>ANC 2018-06</small>	31/12/2020 <small>ANC 2018-06</small>	31/12/2021 <small>ANC 2018-06</small>
Fonds Associatif	14 653	14 516	15 079	22 089	21 001	21 156	20 601
Provisions et fonds dédiés	4 058	4 093	4 144	5 130	6 601	7 815	7 753
Emprunts	12 312	11 729	11 059	14 064	13 067	12 242	13 561
Dettes	10 591	9 573	9 724	13 122	14 404	14 875	14 109
<b>Passif</b>	<b>41 614</b>	<b>39 911</b>	<b>40 006</b>	<b>54 405</b>	<b>55 072</b>	56 087	56 025

### ❖ Actif

Le total du bilan au 31/12/2021 s'élève à 56 024 787€ (56 087 685€ au 31/12/2020).

**Les immobilisations corporelles et incorporelles** s'élèvent à 77 621 k€ en valeur brute.

Les investissements corporels réalisés en 2021 (2 078 k€) ont porté essentiellement sur des travaux d'aménagement et d'installations techniques.

Le montant **des immobilisations financières** ressort à 8 487 k€ en valeur brute dont :

- La valeur de la participation d'ACE au capital de la SCI JOB 1212 (98,8%) d'un montant de 6 451 k€,
- Le montant du prêt accordé à la SCI JOB 1212 pour l'acquisition du site de « Canto Mai », d'une valeur de 1 162 k€,
- Le montant du prêt accordé au Fonds de dotation d'un montant de 80 k€.

**Les créances d'exploitation** ont progressé de 12.5% :

- Les créances auprès des résidents et des départements sont passées de 5 442 k€ au 31/12/2020 à 4 332 k€ au 31/12/2021 soit une baisse de 20%.

- Rapportées en nombre de jours de produits de tarification, ces créances représentent 21 jours (32 jours en 2020).
- Les créances auprès des ARS constituent l'essentiel du poste « autres créances » (4 410 k€ vs 2 262 k€) et correspondent aux notifications reçues en décembre 2021 et réglées en 2022.

**Les disponibilités et placements de trésorerie s'élèvent à 12 230 k€.**

La trésorerie de fontaudin s'élève à 675 k€,

Les dépôts de garantie versés par les résidents à l'admission (2 208 k€) sont reclassés en dettes financières diverses (comptabilisés en dettes d'exploitation en 2020 pour un montant de 2063k€).

La variation négative de la trésorerie s'explique principalement par la baisse de l'excédent de financement malgré une amélioration du fonds de roulement :

- Effet des notifications de financements complémentaires reçues en décembre 2021 et réglées en 2022.

<i>Bilan financier - synthese en k€</i>	<b>31/12/2019</b> ANC 2018-06	<b>31/12/2020</b> ANC 2018-06	<b>31/12/2020 pro forma 21</b>	<b>31/12/2021</b>
<i>Fonds de roulement d'investissement</i>	1 064	-241	1 822	2 320
<i>Fonds de roulement d'exploitation</i>	1 115	1 369	-694	145
<i>Excédent de financement</i>	11 699	11 489	11 489	9 765
<b>Trésorerie</b>	<b>13 878</b>	<b>12 617</b>	<b>12 617</b>	<b>12 230</b>

*Note : les données 2020 proforma 21 reprennent les dépôts de garantie en FR d'investissement à hauteur de 2 063 k€, montant déduit du FR d'exploitation*

## ❖ **Passif**

Les fonds propres associatifs s'élèvent à 20 601 k€ soit une diminution de 555 k€ qui s'explique principalement par les éléments suivants :

- L'intégration des Fonds associatifs de l'Association Saint Joseph : -24 k€
- Le résultat de l'exercice : +145 k€,
- La variation nette des subventions : -676 k€.

Les indemnités de fin de carrière sont provisionnées à hauteur de 2 646 k€ (2 436 k€ en 2020).

Les emprunts auprès des établissements de crédits diminuent (733 k€) en raison des échéances réglées en 2021.

## PERSPECTIVES 2022

Pour 2022, les priorités de la Direction Administrative et Financière restent la production des comptes fiables auprès de la Direction Générale, du Conseil d'Administration et des autorités de tarification.

De plus, les principales actions porteront sur les thématiques suivantes :

- la mobilisation des équipes locales et du siège, dans la perspective des négociations des CPOM,
- La recherche de financements à long terme pour les projets de développement d'ACE,
- L'intégration des comptes des deux associations fusionnées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022 :
  - L'Association « Notre Dame de Bon Repos », gestionnaire de l'EHPAD « Maison de Retraite ND de Bon repos »,
  - L'Association « Maison de Retraite des Vaysses », gestionnaire de l'EHPAD du même nom.

### Résultat et trésorerie prévisionnels 2022

Compte tenu des éléments portés à notre connaissance, le résultat combiné de l'Association devrait être à l'équilibre. L'entrée des deux EPHAD dans le périmètre des comptes combinés devrait se traduire par 6,5 M€ de recettes supplémentaires :



<b>ACE - Produits(en k€)</b>	<b>2021</b>	<b>Prev 2022</b>
Exploitation	81 407	87 464
Financiers	8	8
Exceptionnels	821	800
Utilisation et reprise des Fonds dédiés Obtenus sur les années antérieurs		
<b>Produits</b>	<b>82 236</b>	<b>88 272</b>

  

<b>ACE - Charges (en K€)</b>	<b>2021</b>	<b>Prev 2022</b>
Exploitation	81 875	88 041
Financières	203	211
Exceptionnelles	9	0
Crédits n/reconductibles à consommer les prochaines années		
Impôts	5	5
<b>Charges</b>	<b>82 091</b>	<b>88 257</b>

  

<b>ACE - Résultat net</b>	<b>145</b>	<b>15</b>
---------------------------	------------	-----------

<b>ACE - Flux de trésorerie</b>	<b>Prev 2022</b>
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>	
Résultat net	15
Dotations aux amort. & prov. Net reprises	2 800
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>2 815</b>
Variation des créances liées à l'activité	2 000
Variation des dettes liées à l'activité	-1 000
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité</b>	<b>3 815</b>
<b>Flux de trésorerie liés à l'investissement</b>	
Acquisitions d'immobilisations	-2 700
Cessions d'immobilisations	0
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>	<b>-2 700</b>
<b>Flux de trésorerie liés au financement</b>	
Souscriptions d'emprunts	0
Remboursements emprunts	-760
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>	<b>-760</b>
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>355</b>
Trésorerie d'ouverture	12 230
Entrée de périmètre (NDBR+Les V)	3 061
Trésorerie de clôture	15 646