



Précisions sur le rapport de la Chambre Régionale des Comptes sur la situation financière de l'AP-HM

La chambre régionale des comptes a réalisé un rapport sur les comptes et la situation financière de l'Assistance Publique – Hôpitaux de Marseille de 2009 à 2015. Dans sa réponse à la Chambre, l'AP-HM a rappelé les actions engagées par l'établissement en termes de gouvernance et de pilotage, ainsi que le redressement financier et le projet de modernisation.

Période et périmètre du rapport

Le périmètre du rapport de gestion de la Chambre Régionale des Comptes concerne les comptes et la situation financière sur les exercices 2009 à 2015. L'examen de gestion a débuté en octobre 2015. Après une phase dite contradictoire initiée en février 2017, le rapport d'observations définitives a été communiqué à la Direction Générale de l'établissement début juin 2018. L'examen de gestion a été effectué sur pièces et sur place, et a débuté par l'envoi de plusieurs questionnaires destinés à appréhender les principales thématiques analysées.

Les axes d'étude

La Chambre a particulièrement étudié plusieurs axes :

- La gouvernance de l'établissement, son organisation et son pilotage ;
- La préparation à la certification des comptes, avec une analyse détaillée des cycles recettes, achats et immobilisations ;
- La fiabilité des écritures comptables ;
- La situation financière et l'endettement de la structure.

Le rapport d'observations définitives fait état d'un certain nombre de recommandations, essentiellement en matière de contrôle interne et de fiabilité des comptes.

La certification des comptes de l'AP-HM, avec deux réserves techniques pour l'exercice 2016, 1^{er} exercice où l'AP-HM, comme l'AP-HP et les HCL, était soumise à l'obligation de certification, puis la certification sans réserve des comptes de l'AP-HM pour l'exercice 2017, confirment la fiabilité des écritures comptables et la sincérité des comptes.

Rappelons que la démarche de préparation à la certification des comptes de l'AP-HM a été menée à son terme durant la phase de contradiction du rapport de la CRC.

Le rapport de la CRC a également analysé le cycle des recettes, qui constitue un enjeu majeur pour l'institution. Les axes de travail relevés par la Chambre ont tous été engagés, en particulier grâce à la création d'une direction des recettes au sein de la direction des affaires financières, qui renforce le pilotage et l'animation de ce secteur. Par ailleurs, **la centralisation des points de liquidation et de mandement est à l'étude**, et constituerait une refonte organisationnelle majeure de la chaîne de la dépense.

Enfin, le projet de modernisation et le contrat de retour à l'équilibre présenté par l'Assistance Publique- Hôpitaux de Marseille **devant le COPERMO le 31 janvier 2018** permettent de répondre aux dernières recommandations de la Chambre relatives à la situation financière et à l'endettement. En outre, la situation financière s'est très nettement améliorée en 2017, pour la 2^{ème} année consécutive. **La marge brute non aidée a en effet augmenté de + 15,8 M€ entre 2016 et 2017, pour atteindre 42,2M€, contre 26,4M€ en 2016 et 11,3M€ en 2015.** Cela traduit l'amélioration économique structurelle de l'AP-HM.

Les points principaux de la synthèse

Dans la synthèse du rapport, les magistrats ont relevé les points principaux suivants :

- Une gouvernance jugée problématique depuis 2009 : l'AP-HM a élaboré un projet d'établissement voté par les instances en avril 2017. Sur la base d'un ambitieux projet médical, le Projet d'Établissement se construit autour de 4 axes : renforcer le positionnement de l'AP-HM, optimiser la performance, développer l'esprit de service et mobiliser les femmes et les hommes. Il est le fruit d'une réflexion collective engageant tous les acteurs et tous les secteurs de autour de deux ambitions : rayonnement et modernité.
- Un contrôle interne jugé insuffisant, en particulier sur les cycles des recettes, des achats et des immobilisations : **pour la préparation de certification des comptes, l'établissement a renforcé ses procédures de contrôle interne**, dans une logique d'amélioration continue des processus de gestion. Sur les exercices 2016 et 2017, le commissaire aux comptes n'a pas émis de réserve, ce qui signifie qu'aucune défaillance grave non couverte par un contrôle n'a été relevée.
- Une situation financière, dont la Chambre estime qu'elle a continué de se dégrader, avec un déficit de fonds propres : les résultats 2016 (-41,1 M€) et 2017 (-12,9 M€)



(vs. -68, 1M€ en 2015), confirment la **trajectoire de redressement** engagée par l'établissement et l'amélioration de l'exploitation courante.

Le redressement de la situation bilancielle sera plus progressif, compte tenu des déficits cumulés par le passé, dont le montant a par ailleurs été fortement impacté par les écritures liées à la fiabilisation des comptes.

- Un endettement jugé insoutenable et une gestion active de la dette appréciée comme coûteuse : la Chambre a analysé la gestion de la dette depuis 2009, et conteste certaines décisions passées. Elle reconnaît toutefois que **la situation s'est nettement améliorée depuis 2013**, l'objectif de sécurisation de la dette étant prioritaire en la matière.

Un avenir optimiste résolument engagé

Dans sa réponse à la Chambre, l'Assistance Publique- Hôpitaux de Marseille a rappelé les actions engagées par l'établissement en termes de gouvernance et de pilotage, ainsi que le redressement financier et le projet de modernisation présenté devant le COPERMO. Les résultats de la certification sans réserve des comptes 2017 viennent conforter l'ensemble de la démarche entreprise par l'établissement pour fiabiliser ses comptes, redresser sa situation et sécuriser ses cycles de gestion.

Le plan de modernisation va toucher les unités de soins, les modes de prise en charge ambulatoires, les organisations techniques et médico-techniques et les conditions d'accueil et de confort de nos patients.

Aujourd'hui, l'AP-HM se prépare donc pour une nouvelle grande étape de modernisation de tous ses services de soins, de ses chambres et des locaux de consultation. Ces nouvelles organisations médicales plus concentrées autour des principales pathologies lui permettront de mieux répondre aux besoins des patients et de rester attractive.

Les suites données au rapport

Concernant la situation financière et budgétaire

La poursuite conformément aux engagements pris par l'AP-HM du Contrat de Retour à l'Équilibre Financier en 2016 et en 2017 se traduit à la fin de l'année 2017 par une diminution très sensible du déficit qui est passé de 68,1 millions en 2015, à 41,6 millions en 2016 et à 12,9 millions en 2017.



La réalité de ce redressement est confirmée par la certification sans réserve en 2017 des comptes de l'AP-HM.

La fiabilisation des recettes par la création d'une direction des recettes en 2017 a permis :

- Une facturation exhaustive de l'ensemble des séjours.
- Une facturation plus rapide et plus précise dans l'ensemble des activités de soins.
- Une codification plus exacte de l'ensemble de l'activité médicale.
- L'accélération de la transmission numérique à la Caisse Primaire d'Assurance Maladie de nos activités tarifées.

Concernant le pilotage de l'Assistance Publique - Hôpitaux de Marseille

L'AP-HM a adopté en 2016 et 2017 son projet d'établissement, le projet médical et le plan de modernisation qu'elle a soutenu et dont elle a obtenu l'éligibilité devant le Copermo en 2017.

Pour la mise en œuvre de son plan ambitieux d'investissement de modernisation, l'AP-HM a créé cinq commissions dédiées au suivi et à la mise en œuvre du plan de modernisation :

- Un Comité de pilotage institutionnel
- Une Commission du suivi du projet médical
- Une Commission du suivi de la maîtrise d'ouvrage
- Une Commission des ressources humaines
- Une Commission de la qualité et du parcours patient

Par ailleurs elle a créé, auprès du Directoire, un Comité stratégique de la recherche en santé et elle va élargir le Comité de pilotage du système d'information hospitalier.

Parallèlement, elle a relancé la politique de dynamisation des pôles pour accompagner la thématique des sites hospitaliers autour des pathologies plus clairement lisibles pour accompagner la politique de restructuration des capacités attendues par le Copermo dans le cadre du plan de modernisation.

L'ensemble des pôles sont désormais étroitement associés à la révision capacitaire et à la réorganisation des moyens de prise en charge des patients.

Concernant la gestion

L'AP-HM a poursuivi sa politique de modernisation des achats en renforçant les moyens mis à la disposition de la direction des achats et en mettant en œuvre une politique de relations plus étroites avec les autres directions fonctionnelles :



- La direction des achats de médicaments (le pôle pharmaceutique)
- La direction de ressources numériques
- La direction des travaux
- La direction du plateau médico-technique

L'AP-HM a engagé également et poursuivi une politique de cessions foncières pour accompagner le plan de modernisation et le redressement de sa trésorerie.