
RETOUR SUR LES RENDEZ-VOUS BUDGÉTAIRES

Mercredi 14 septembre 2022

URIOPSS



Ile-de-France

SOMMAIRE

MATIN - PLÉNIÈRES

03 Les perspectives économiques et budgétaires

03 Focus : inflation énergétique

05 Financements Ségur : revalorisations salariales, investissements, numérique

APRÈS-MIDI - ATELIERS

07 Atelier #1 - La Convention Collective Unique : de nouvelles modalités de progression des rémunérations et l'évaluation des compétences salariales

19 Atelier #2 - CHRS : se préparer à la démarche de contractualisation d'un CPOM

10 Atelier #3 - Attractivité des métiers - des propositions de solutions pratiques : l'alternance et le groupement d'employeur

12 Atelier #4 - Stratégie immobilière pour les ESSMS : quels outils ?

LES PLÉNIÈRES



Les perspectives économiques et budgétaires

Maxime Chometon, conseiller technique Gestion Tarification, Uriopss Grand-Est

Dans le contexte actuel, caractérisé par une inflation à son plus haut niveau depuis 30 ans, la construction d'un budget prévisionnel devient un exercice particulièrement délicat.

L'augmentation prévisionnelle des groupes I et III

L'application du taux d'inflation prévisionnel pour 2023 (+3,7% en septembre 2022) aux groupes fonctionnels I et III semble peu pertinent tant la structure de coût d'un établissement ou d'un service social ou médico-social est éloigné de la structure des indicateurs mobilisés pour mesurer l'inflation (IPC ou IPCH).

Une approche plus fine, poste de dépenses par poste de dépenses, particulièrement pour ceux les plus exposés à l'augmentation des prix (ex. : énergie, alimentation, services de transport, opération de construction et de rénovation) est donc à privilégier.

L'augmentation prévisionnelle du groupe II

Deux hypothèses sont particulièrement importantes dans la prévision d'augmentation du groupe fonctionnel II : la revalorisation du SMIC et celle de la valeur du point de la convention collective appliquée. Les recommandations du réseau Uniopss-Uriopss se sont avérées cohérentes (+1,81% pour le SMIC et +3% pour la valeur du point).

Focus inflation énergétique

Maxime Chometon, conseiller technique Gestion Tarification, Uriopss Grand-Est

Claire Florette, responsable du pôle transition énergétique, ADEME - Direction régionale Île-de-France

Juliette Gosselin, ingénieure coordinatrice, Agence d'architecture 23 Juin, membre du Club des partenaires de l'Uriopss

Olivier Penaud, responsable développement durable, RSE, ANAP

L'énergie est un poste de dépenses qui, traditionnellement, pèse peu dans la structure de coûts d'un établissement ou d'un service. Olivier Penaud a ainsi précisé que l'ANAP estime que le coût de l'énergie représente environ 1,5% du budget. Si l'augmentation des prix inquiète, c'est parce qu'elle est extrêmement importante. En 2021, la facture énergétique de l'ensemble du secteur social et médico-social s'est élevée à 288 millions d'euros. En 2022, toujours d'après les estimations de l'ANAP, le surcoût pourrait s'élever à 200 millions d'euros.

La réduction de la consommation énergétique

Les établissements et services se trouvent alors contraints de réduire leur consommation. Mais indépendamment du cours des prix de l'énergie, cette réduction de la consommation devra s'inscrire dans la durée, comme a pu le rappeler Juliette Gosselin, en présentant les obligations nées de la mise en œuvre du dispositif éco-énergie tertiaire. Dans le cadre de la réalisation d'un audit énergétique, le cabinet 23 Juin peut proposer des solutions pour réduire la consommation d'énergie.

La piste du raccordement à un réseau de chaleur

Parmi les solutions qui peuvent permettre de réduire la facture énergétique, le raccordement à un réseau de chaleur, présenté par Claire Florette, en est une à envisager. L'ADEME peut accompagner les structures intéressées dans l'appréciation de l'opportunité.

Financements Ségur

ANIMATION

Joseph Ezin-Wota, conseiller technique Gestion Tarification, Uniopss

Revalorisations salariales

Stéphane Picard, avocat, cabinet Picard avocats, membre du Club des partenaires de l'Uriopss

Les risques de contentieux

Le risque de contentieux réside essentiellement dans les différences de traitement liés aux différences de financement. Faute d'avoir reçu les financements annoncés, les ESSMS se demandent s'il leur est possible soit de différer, soit d'annuler le versement de la prime.

Selon la cour de Cassation, il n'y a aucun argument justifiant une différence de traitement. Il y a donc un fort risque de contentieux de la part « des oubliés de la prime ségur » qui pourraient demander un rattrapage.

Si l'inégalité de traitement est reconnue, cela impliquerait pour les ESSMS un versement du rattrapage de la prime avec des dommages et intérêts.

Les solutions

La première serait un accord collectif d'entreprise en introduisant la clause qui n'existe pas dans l'accord sur la prime socioéducative. Avec en option une clause de financement de la mesure permettant d'élargir le périmètre de l'application de la prime.

L'autre solution serait d'anticiper par un accord collectif ou une décision unilatérale de l'employeur pour un versement de la prime à tous les salariés. Se poserait alors la question du financement et de l'écart de moyens entre ESSMS.

Les ESSMS qui obtiendront des financements ou ont la possibilité d'utiliser leurs fonds propre pourront verser la prime. La question sous-jacente est bien sûr l'attractivité des métiers, car seuls les organismes gestionnaires qui en ont les moyens pourront attirer et fidéliser les professionnels.

La source de financement des mesures n'est pas aujourd'hui une clause justificative de la non-application. Cela pourrait le devenir sur une clause de pérennité d'équilibre de dépenses et recette pour justifier une différence de traitement.

Investissements

Audrey Boutelet, directrice de mission, Orcom, membre du Club des partenaires de l'Uriopss

Suite au contexte de la crise sanitaire un plan d'aide à l'investissement 2021-2025 de 19 Milliards d'euros a été déployé (dont 2,1 pour le secteur ESMS).

Ce plan d'aide à l'investissement a été mis en place afin de définir une nouvelle politique d'investissement et de financement au service de la qualité des soins.

Il vise notamment à améliorer les conditions de travail des professionnels mais également les conditions d'accueil des personnes accompagnées. Les fonds sont délégués aux Agences régionales de Santé.

Trois objectifs :

- Soutenir les investissements des établissements et services du secteur
- Appuyer les projets de transformation de l'offre
- Investir dans le numérique

La mise en place de la négociation CPOM est le moment d'intégrer la question de l'investissement et de bien prévoir d'attacher le projet immobilier à l'activité.

Les outils indispensables sont les EPRD et les PPI qui permettent d'identifier différents scénarios et de le porter auprès des autorités de tarification et de contrôle. L'important est donc bien de les inclure lors de la négociation.

Financements Ségur

Ségur numérique

Domitille Riffaud, chef de projet Ségur du Numérique, Sesan
Valentin Solimeo, chargé de mission déploiement eSanté, Sesan

Le Ségur du Numérique en Santé a été créé dans l'objectif de généraliser le partage fluide et sécurisé des données de santé entre professionnels de santé et avec l'utilisateur pour mieux prévenir et mieux soigner.

La généralisation du dossier usager informatisé et interopérable (DUI)

Le programme ESMS Numérique a pour ambition de faciliter la transformation du secteur social et médico-social afin d'améliorer et faciliter la coordination des professionnels, l'échange d'informations et l'accompagnement des personnes.

Cela passera par la généralisation de l'utilisation effective du numérique dans le secteur via le déploiement d'un dossier usager informatisé et interopérable (DUI) qui permet :

- De mieux construire et de suivre le projet personnalisé de la personne
- D'éviter les ruptures en cas d'évolution des besoins, de changement d'établissement médico-social, de retour à domicile ou d'hospitalisation.
- À l'utilisateur d'évaluer les services rendus et d'être un acteur de son propre parcours

Les leviers de financements et leur articulation

ESMS Numérique

Les structures éligibles sont les ESSMS régis par l'article L.312-1 du CASF (Code de l'Action Sociale et des Familles) et en groupement de 15 ESSMS (le décompte se basant sur le FINESS établissement).

- Pour un groupement de moins de 50 ESSMS, le projet doit être déposé dans le cadre des appels à projets régionaux (à partir du 15 mars 2022)
- A partir de 50 ESSMS, le projet doit être déposé dans le cadre de l'appel à projet national

Pour les ESSMS qui n'ont pas encore de DUI, les modalités financières, en 2022, pour s'équiper d'un DUI compatible avec Mon espace santé et déployer les usages sont les suivantes :

- 7 K€ pour l'ESSMS
- Jusqu'à 14,5 K€ pour l'éditeur s'il est référencé Ségur Jusqu'à 12 K€ pour l'éditeur s'il n'est pas référencé Ségur
- Pour les ESSMS déjà équipés d'un DUI (mise en conformité): 5 K€ pour déployer les usages.

Pour les organismes gestionnaires de petite taille :

- Financement pour l'équipement matériel : 20 K€ par ESSMS
- Financement pour des prestations d'assistance à la maîtrise d'ouvrage et/ou au recrutement d'un chef de projet
- Forfait de 15K€ pour le projet si recours au Système d'Acquisition Dynamique (procédure de marché public)
- Forfait de 100 K€ pour le pilotage du projet

SONS

SONS est un mécanisme « d'achat pour compte », où l'Etat finance des prestations d'équipement logiciel pour les ESSMS des catégories FINESS 4100, 4300, 4400, 4600** déjà équipés d'un DUI.

Le secteur social et médico-social dispose donc d'une enveloppe initiale de 600 M€ (reste à date 464 M€ à partir de 2022) allouée dans le cadre du Ségur du Numérique en santé. Cette enveloppe est à répartir entre le programme ESMS numérique et le dispositif SONS, qui poursuivent de façon complémentaire un objectif commun : déployer massivement les usages en matière d'échange et de partage des données.

LES ATELIERS



ATELIER #1 - La Convention Collective Unique : de nouvelles modalités de progression des rémunérations et l'évaluation des compétences salariales

ANIMATION

Eszter Dalstein, conseillère technique RH-Droit social, Uriopss Île-de-France

INTERVENANTS

Stéphane Picard, avocat, cabinet Picard avocats, membre du Club des partenaires de l'Uriopss

Youssef Seye, consultant RH, Yousay

La convention collective unique : quels effets des nouvelles modalités de rémunération sur le contrat de travail ? - Stéphane Picard, Picard avocats

Actuellement, certaines branches, telle l'aide à domicile (BAD), l'animation ou encore la métallurgie connaissent des modifications, voire des bouleversements suite à des modifications conventionnelles. Dans la branche associative sanitaire, sociale et médico-sociale (BASSMS), cela fait environ 20 ans que l'on parle de la convention collective unique et étendue (CCUE). Aujourd'hui, les enjeux sont nombreux et les négociations, actuellement en cours, semblent présenter un calendrier chargé. La négociation de la CCUE concernera probablement non seulement la classification comme dans la BAD qui est un précurseur sur cette thématique, mais également les autres thématiques comme le temps de travail, la mutuelle, la prévoyance, etc. Tout comme dans les autres branches, les associations devraient pouvoir disposer d'une certaine durée pour permettre la mise en place des nouvelles dispositions conventionnelles issues de la CCUE.

Avec la mise en place de la CCUE, nous pouvons nous attendre à un bouleversement suite à l'intégration éventuelle de nouvelles données, comme par exemple l'évaluation des salariés pour les positionner dans une grille et entraîner une évolution de carrière. Actuellement, plus un salarié reste dans une association, plus il a la garantie d'avoir une augmentation soit via l'augmentation des échelons, soit via l'augmentation de la prime d'ancienneté.

Durant la première partie de cet atelier, parmi les conséquences possibles de la mise en place d'une CCUE, trois effets ont été exposés :

Effets sur le contrat de travail des salariés

La première question qui se pose est de savoir s'il s'agit d'une modification du contrat de travail ou d'un changement des conditions de travail. L'un comme l'autre n'entraînant pas les mêmes effets. La position de principe est la suivante : il n'y aura pas de faculté offerte aux salariés de s'opposer à l'entrée en vigueur d'une nouvelle classification. En effet, dès l'instant que la rémunération résulte uniquement des dispositions conventionnelles, le cadre conventionnel s'imposera irrémédiablement aux salariés. Cependant, les employeurs qui auraient individualisé la rémunération pourraient potentiellement se trouver en difficulté face à une éventuelle modification des contrats de travail.

Effet sur le contrat de travail des salariés protégés

L'hypothèse des salariés protégés est différente. Qu'il s'agisse d'une modification du contrat de travail ou d'un changement des conditions de travail, l'employeur ne peut les imposer aux salariés protégés sans recueillir au préalable leurs accords.

Dans cette hypothèse, nous sommes dans une zone d'ombre car, à notre connaissance, il n'y a pas de décision sur ce point-là.

Apparition de nouveaux contentieux

L'éventuelle individualisation de la rémunération aura pour conséquence d'entraîner l'apparition de nouveaux contentieux qui n'existent pas actuellement dans la BASSMS. En effet, l'absence d'individualisation de la rémunération nous protège d'un contentieux classique dans tous les autres secteurs d'activité : celui de la discrimination et de l'égalité de traitement.

L'individualisation de la rémunération des représentants du personnel est un sujet encore plus complexe.

De ces constats deux enjeux prioritaires se dégagent. Le premier étant la nécessité d'objectivation par la direction générale et la direction des ressources humaines, de leurs décisions en termes de classification et de rémunération. Le second enjeu majeur étant la formation des managers qui, demain, pourraient être amenés à recevoir individuellement chaque salarié et à leur expliquer le choix du classement et de la rémunération afférente.

ATELIER #1 - La Convention Collective Unique : de nouvelles modalités de progression des rémunérations et l'évaluation des compétences salariales

Retour d'expérience sur la mise en place de l'avenant 43 dans la BAD et perspectives pour la CCUE - Youssou Seye, Yousay Consulting

Dans la Branche de l'aide à domicile (BAD), par le biais de l'avenant 43 signé en février 2020 et en vigueur depuis octobre 2021, deux sujets principaux ont fait l'objet de changement : la classification et la rémunération.

Les nouvelles logiques de classification dans la BAD

L'avenant 43 propose désormais 12 emplois génériques, et non plus 44 emplois repères, dans lesquels les salariés doivent être classés selon les logiques suivantes :

- 2 filières : intervention et fonctions support
- 3 catégories socio-professionnelles : employé, technicien/agent de maîtrise, cadre
- 2 degrés : définis selon le public accompagné, la complexité des missions et les niveaux de compétence, d'expérience et de formation du salarié.
- 3 échelons : selon niveau de maîtrise de l'emploi par le salarié

La finesse de la critérisation vient percuter les organisations car nous passerions d'une logique d'emploi repères à une logique fonctionnelle intégrant une grande part d'appréciation subjective. Cette logique de classification induit une logique de cotation qu'il convient de regarder, affiner au regard de la réalité de l'activité.

Les nouvelles logiques de rémunération

L'avenant 43 rompt avec la logique de progression de carrière, basée essentiellement sur l'ancienneté, et la grille de 270 coefficients. Désormais le nombre de coefficients est réduit à 18.

En début de carrière, le salarié est placé sur échelon 1 avec un coefficient débutant. Avec l'expérience dans le métier ou après un certain nombre d'heures de formation, selon la même logique que nous connaissons aujourd'hui, le salarié va évoluer quasi automatiquement de l'échelon 1 à l'échelon 2.

La nouveauté consiste en une évolution de l'échelon 2 à échelon 3 sur décision managériale. En effet, dans cette hypothèse, le salarié doit avoir non seulement un certain nombre d'années de pratique et un certain nombre d'heures de formation mais, pour cette évolution, il faut également la décision de l'encadrement.

En plus du salaire basé sur le coefficient, des éléments complémentaires de rémunération (ECR) sont à prendre en compte selon la réalité de l'activité. Ces ECR sont notamment liés au diplôme, à l'ancienneté, à l'organisation du travail ou à l'encadrement.

Les bénéfices en gestion des ressources humaines

Les premiers bénéfices seraient de pouvoir peser les postes au regard de la réalité d'un métier, monter un référentiel de compétences spécifique et créer des nouveaux métiers au regard de l'attractivité des métiers.

Dans la BAD, la reconnaissance de la formation professionnelle continue des salariés témoigne d'une véritable politique de formation et de carrière. De plus, le changement de degré et la reconnaissance de l'investissement montrent une vraie logique de promotion des parcours professionnels via la montée en compétences.

Peser les postes a pour conséquence de reconnaître les compétences. On a également la capacité d'évaluer les missions et les objectifs. Ce qui est également intéressant, c'est d'isoler l'ancienneté et le diplôme de la progression de carrière.

Perspectives et impacts

Pour le passage d'une logique d'uniformisation à une logique de personnalisation, cette dernière doit d'abord être structurée notamment grâce à une définition fine et spécifique des emplois et des fonctions au regard de la réalité de l'activité. Le mot d'ordre est l'objectivation.

Dans la BASSMS le périmètre est plus grand et le chantier est plus important également. Cela ne veut pas dire que les employeurs ont du temps. Cela veut dire qu'ils doivent, doré et déjà commencer à exploiter ce temps.,

ATELIER #2 - CHRS : se préparer à la démarche de contractualisation d'un CPOM

ANIMATION

Maxime Chometon, conseiller technique Gestion Tarification, Uriopss Grand-Est

INTERVENANTS

Laurent Cocquebert, Laurent Cocquebert Avocats conseil, membre du Club des partenaires de l'Uriopss Île-de-France

Rémi Prunier, directeur de mission, Orcom, membre du Club des partenaires de l'Uriopss Île-de-France

Cet atelier a permis de passer en revue la démarche de contractualisation CPOM, ses différentes étapes, et les spécificités des CPOM pour les centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS).

Il est important pour les associations du secteur de l'accueil hébergement insertion (AHI) de se préparer à la démarche de contractualisation. En effet, avec la loi ELAN, le CPOM est devenu obligatoire pour les CHRS. Le déploiement de la contractualisation est encore en cours. La fin de la phase de déploiement a été décalée à décembre 2024 (initialement prévu pour décembre 2022), et cette échéance supplémentaire doit être mise à profit pour préparer au mieux la démarche, et arriver à négocier un CPOM avantageux pour sa structure. Le réseau Uniopss/Uriopss ainsi que les partenaires présents dans cet atelier font partie des acteurs ressources, pouvant vous former et vous accompagner dans cette démarche.

Les préconisations résultant des travaux de l'atelier :

- Pour se préparer à la contractualisation d'un CPOM, il est recommandé de **constituer un comité de pilotage (COFIL)** dédié au suivi de la démarche CPOM. Il est recommandé de nommer un référent CPOM au sein du COFIL, qui va s'assurer du suivi de l'avancée des actions, que les délais soient respectés etc. A noter que le référent du COFIL n'est pas forcément le directeur ou la directrice générale de l'association.
- Il est intéressant que la **gouvernance de l'association fasse partie des membres du COFIL**, notamment pour permettre une continuité entre le projet stratégique de l'association et les orientations qui seront données dans le CPOM. Le CPOM a une dimension politique forte et engage l'association pour 5 ans. C'est le président ou la présidente de l'association qui signe le CPOM. Il peut être nécessaire de former les membres de la gouvernance sur le CPOM, par une formation/initiation aux enjeux de ce dernier.
- En lien avec l'argument précédent, il est important lorsque l'association s'engage dans une démarche de contractualisation d'**avoir un projet stratégique et un projet d'établissement actualisés**, car ces documents permettent d'irriguer le CPOM et alimenter la phase de négociation.
- **L'appréciation du « bon » périmètre est un élément stratégique**. Il est ici question du périmètre des activités concernées ainsi que du périmètre géographique (départemental, interdépartemental ou régional). L'organisme gestionnaire doit connaître le périmètre obligatoire ainsi que le périmètre facultatif.
- **La phase de diagnostic est essentielle**. Elle conditionne le succès de la démarche de contractualisation. L'organisme gestionnaire doit s'assurer que les éléments remontés à l'autorité de tarification rendent compte de son activité. Si le renseignement de l'outil diagnostic apparaît insuffisant, il doit être enrichi par la production de restitutions propres à chacune des activités intégrant le périmètre du contrat. C'est également le cas en ce qui concerne le diagnostic financier.
- **La question des moyens est centrale**. Le diagnostic doit permettre de s'assurer que le niveau de financement prévu dans le contrat est en adéquation avec les besoins de l'établissement. Les modalités d'actualisation annuelle constituent également un point de vigilance. La légalité des stipulations contractuelles doit être contrôlée.

Enfin, les conséquences de l'entrée dans le CPOM doivent être connues, notamment en matière d'**opposabilité des conventions collectives**.

ATELIER #3 - Attractivité des métiers

Des propositions de solutions pratiques : l'alternance et le groupement d'employeur

ANIMATION

Pierre Boissier, chargé de développement des partenariats territoriaux, Uriopss Île-de-France

INTERVENANTS

Eric Marchandet, directeur général de l'IRTS Montrouge - Neuilly sur Marne, administrateur de l'Uriopss Île-de-France

Sébastien NANA, directeur du CMPP de Romainville

Patrice Rault, directeur associé, fondateur, Partium, membre du Club des partenaires de l'Uriopss Île-de-France

L'attractivité des métiers de l'Humain est un sujet que porte l'Uriopss Île-de-France à travers son plaidoyer, ses courriers d'interpellations aux acteurs institutionnels franciliens ou encore les différentes mobilisations interfédérales qu'elle a co-organisé en 2022.

Par ailleurs, dans le cadre de son projet stratégique 2021-2024, elle fait l'objet d'une feuille de route spécifique comprenant 3 axes : l'amélioration du sourcing ; les coopérations et mutualisations des ressources ; l'interconnaissance entre adhérents et acteurs du service public de l'emploi.

Pour illustrer cette crise des métiers de l'Humain, près de 3 000 postes demeurent vacants en Île-de-France dans les structures privées non lucratives . À cette difficulté de recrutement s'ajoutent de nombreuses spécificités franciliennes concernant le logement, le coût de la vie, les transports, la garde d'enfants, etc.

L'objectif de cet atelier est ainsi d'objectiver les difficultés en matière de ressources humaines traversées par ses participants et de partager des pistes de solutions concrètes pour y faire face.

Constats et enjeux autour de l'attractivité des métiers de l'Humain

Pour la région Île-de-France, la pénurie des métiers de l'Humain est particulièrement criante et ce avant même l'entrée en études constate le Directeur Général de l'IRTS Montrouge- Neuilly sur Marne et administrateur de l'Uriopss, Eric Marchandet. « Il y a 20 ans, lorsque nous ouvrons les inscriptions à nos formations, nous avons un ratio d'une vingtaine de candidats par place pour accéder au métier d'éducateur spécialisé. Aujourd'hui, nous n'avons plus de liste d'attente, très peu de choix. Le paysage a totalement changé ». De même, la mise en place de Parcoursup a mené à la suppression de l'épreuve écrite au profit d'une épreuve orale, qui ne permet pas de se faire une idée précise du candidat.

Même tendance en cours de formation, où les étudiants abandonnent de plus en plus : le chiffre s'élève à 30 % après le premier stage. Au problème du décrochage s'ajoute le salaire trop peu attractif. Une situation qui démotive des étudiants en voie de paupérisation pour certains. Des difficultés structurelles qui risquent de provoquer de véritable « déserts sociaux » en région Île-de-France.

Autre point qui nécessite une action de la part de nos secteurs selon Eric Marchandet : « notre capacité à parler différemment de nos métiers. Il nous faut mieux les valoriser. Nous insistons trop sur les problèmes et peu sur ce qu'ils ont de beau. Force est de constater que notre secteur ne fait plus rêver ».

Même constat du côté de Patrice Rault, directeur associé et fondateur du cabinet de recrutement Partium qui observe une augmentation du nombre de démissions dans le secteur du médico-social à hauteur de 20 % par rapport à 2019. « Nous recevons 50 % de candidature en moins pour les fonctions de direction, il y a comme une inversion du pouvoir » selon le recruteur francilien.

En Seine-Saint-Denis, le Directeur du CMPP Romainville, Sébastien Nana note que « la question du manque de visibilité des métiers de l'humain rejoint celle de l'invisibilité des personnes accompagnées ».

La question du recours à l'intérim ainsi que l'auto-entrepreneuriat représentent également un risque majeur : « nous avons aujourd'hui des infirmières qui préfèrent l'auto-entrepreneuriat plutôt que le fonctionnariat », relève un participant. Cette « uberisation » accélère la crise des métiers de l'Humain.

ATELIER #3 - Attractivité des métiers

Des propositions de solutions pratiques : l'alternance et le groupement d'employeur

Pistes de réflexions et de solutions

Pour stopper l'hémorragie, l'IRTS Montrouge- Neuilly sur Marne propose une action ciblée. Depuis 2018, la structure a créé un service de relation avec les employeurs ainsi qu'un centre de formation.

« *Nous collaborons avec l'Education nationale, proposons des forums de l'emploi, travaillons les contenus avec les employeurs, dans une logique de complémentarité. Nous avons ouvert l'apprentissage et c'est un succès ! Nous sommes à plus de 120 étudiants !* » affirme Julien LELOUP responsable de la formation professionnelle, du développement et des partenariats au sein de l'IRTS Montrouge-Neuilly sur Marne.

Afin d'éviter cette rupture entre le milieu de la formation et le milieu professionnel, la structure souhaite « former des étudiants non pas à un diplôme, mais à un métier ». A cette démarche s'ajoute la mise en place de validation d'acquis d'expérience (VAE) ainsi que des mini-formations, par exemple sur la protection de l'enfance.

En matière de recrutement, « *nous sommes passés depuis 2021 à 90% de chasse de candidats selon une approche directe* » pour Patrice Rault (Partium), « *avec des arguments autour de la qualité de vie, le bien-être au travail, la flexibilité, etc.* ». Dans le secteur médico-social, où la situation en matière de recrutement est tendue, le management de transition sur les fonctions de direction peut être une solution. Attention toutefois car ce choix peut se révéler coûteux et douloureux pour les structures, surtout si elles ne disposent pas de projet stratégique.

Autre retour d'expérience de terrain, le projet de regroupement de CMPP en Seine-Saint-Denis », sur lequel il travaille en lien avec l'ARS Île-de-France. Le directeur du CMPP de Romainville, Sébastien Nana souhaite avant tout cultiver l'esprit associatif en commun. « *Il faut commencer par sortir de l'isolement car tout seul, nous n'avons pas de marge de manœuvre, il y a un véritable enjeu de taille critique* ». L'initiateur du projet prône pour une expérience tournée vers la mutualisation afin d'« *arrêter avec la culture de la débrouille et miser sur l'intelligence collective* ».

La démarche, encore expérimentale, vise à la fidélisation des salariés, la facilitation de la mobilité, le salaire et l'installation d'un dialogue social grâce à une véritable gouvernance associative.

Perspectives de travail communes

- Renforcer le plaidoyer sur le sujet (chiffres, témoignages, etc.)
- Développer les coopérations (mises en relation, accompagnements, etc.) en lien avec l'offre de services de l'Uriopss Île-de-France, dirigée par Amor Ayouni
- Travailler sur le dialogue social avec les syndicats (ex : signature par Entraide Union d'un accord autour du don de congés pour les proches-aidants, mobilité durable, accord de télétravail, etc.)
- Penser l'attractivité des métiers en lien avec « l'attractivité des territoires » (logement, transport, mode de garde, etc.)
- Apprendre à composer avec le changement de rapport au travail à l'œuvre actuellement, même sur les fonctions support ou de direction (ex : intérim, auto-entreprenariat)
- Travailler sur l'image du secteur pour le rendre plus attrayant et engageant auprès des jeunes
- Investir le champ de la « Marque-Employeur » et faire travailler ensemble DRH/Direction et services de communication, notamment dans le cadre du collectif RH animé par Ezster Dalstein, conseillère technique ressources humaines et droit social à l'Uriopss Île-de-France.

ATELIER #4 - Stratégie immobilière pour les ESSMS : quels outils ?

ANIMATION

Amor Ayouni, responsable de l'offre de services, Uriopss Île-de-France

INTERVENANTS

Juliette Gosselin, ingénieur coordinatrice, Agence d'architecture 23 Juin, membre du Club des partenaires de l'Uriopss Île-de-France

Laetitia Boussarie, directrice Directrice Territoriale Institutionnels, Arkea Banque Entreprises et Institutionnels, membre du Club des partenaires de l'Uriopss Île-de-France

Cédric Lavédrine, expert-comptable, associé, pôle ESS, Endrix, membre du Club des partenaires de l'Uriopss

Olivier Penaud, responsable développement durable, RSE à l'ANAP

Concevoir l'immobilier de demain en réponse aux besoins d'accompagnement est un enjeu transversal pour les ESSMS.

Pour envisager une stratégie immobilière, il faut prendre en compte de multiple dimension :

- Celle d'une offre adaptée qui se réfléchit en termes d'usages et de la place des personnes accompagnées.
- Une dimension règlementaire
- Une dimension technique
- Une dimension économique
- Une dimension coûts à moyen et long terme.
- Une dimension énergétique avec la nécessité de répondre au changement climatique

Les enjeux d'une stratégie immobilière dans un contexte d'inflation des coûts énergétique - Olivier Penaud - ANAP

Olivier Penaud (ANAP) a amené les participant de l'atelier à se poser des questions sur le coût de leur immobilier et à partager leurs stratégies et solutions respectives

Coût de l'énergie dans votre budget de fonctionnement ?

- 6 répondants : entre 0,5 et 2%
- 1 répondant : entre 3 et 4%
- 10 répondants : je ne sais pas / je ne dispose pas de l'information

Risque ou priorité en lien avec leur stratégie immobilière identifiés par les participants

Priorité au maintien de la qualité des soins et de l'accompagnement - Maintien de l'équilibre budgétaire plus complexe - Evolution des coûts de l'énergie, maîtrise des consommations d'énergie - Vétusté du bâti

Solutions globales partagées par les participants

Adaptation ou revente et construction neuve / Penser l'avenir dès la phase projet / construction - Lien banque : crédit bail immobilier pour les nouveaux projets - Rénovation / réallocation des usages : mutualisation - Economie de charges y compris énergie

Solutions en lien avec les coûts de l'énergie partagées par les participants

Identifier les acteurs proposant des solutions d'optimisation des coûts - Rénovation des bâtiments / rénovation énergétique du bâtiment - Rénovation des équipements / remplacement du matériel vétuste - Isolation - Modification éclairage (LED) / éclairage extérieur - Pompe à chaleur - Suivi des consommations mutualisée (TdB) - Analyse des comportements / des coûts - Sensibilisation aux éco-gestes / demander aux salariés de couper le chauffage le vendredi soir / analyse du comportement des personnes en interne / inclure l'ensemble des usagers des bâtiments - Panneaux solaires (photovoltaïque ou thermique) - Conversion du parc automobile et verdissement de la flotte (surtout quand on est locataire et qu'on n'a pas de levier sur le bâti) - Géothermie - Auto-production d'énergie / développer les énergies alternatives.

ATELIER #4 - Stratégie immobilière pour les ESSMS : quels outils ?

Le contexte immobilier et le cadre juridique des ESSMS pour concevoir une stratégie immobilière - Cédric Lavédrine, Endrix.

Premier élément, les associations décident d'être soit locataires, soit propriétaires des biens immobiliers dont elles disposent, pour mener à bien leurs différentes activités. Cette décision peut provenir d'un choix mûrement préparé ou d'une opportunité qui survient. Chacun de ces choix a ses avantages et ses inconvénients.

Les avantages de la location :

- Éviter d'avoir à supporter les travaux de gros entretiens et réparations.
- Permettre de transférer plus facilement l'activité vers un site plus adapté (selon la durée du bail).
- Dans la plupart des villes, l'effort mensuel est moindre qu'une acquisition (même financée sur une longue durée).
- Bénéficier d'une plus grande souplesse en cas de projet de changement de locaux.

Les avantages de la propriété :

- Se constituer un patrimoine car les loyers ne sont pas versés à fonds perdus.
- Effectuer plus facilement des travaux.
- Mettre à disposition des locaux à tiers (sous certaines conditions).
- Bénéficier d'un patrimoine comme garantie bancaire pour obtenir des financements de projet.
- Refinancer son patrimoine pour obtenir des liquidités.
- Maîtriser des augmentations de loyer permet de mieux maîtriser ses charges dans un contexte de gel, voire de recul, des subventions publiques sous réserve d'avoir un loyer en adéquation avec les prix du marché, et ceci, plus particulièrement dans les ESSMS (meilleure maîtrise du groupe 3).

Une alternative moins connue existe également. Il s'agit du lease-back ou cession-bail, une solution de financement pour obtenir rapidement des fonds grâce au refinancement de ses actifs acquis auparavant. Pour cela, l'association vend la propriété de ses biens à un crédit bailleur. En échange d'un loyer à la société de crédit bail, l'association récupère de la liquidité disponible pour sa trésorerie tout en conservant à sa disposition ces biens.

La stratégie immobilière ne peut se mettre en place qu'un lien avec la réglementation. Ainsi selon les Article L.313-19 et Article R.314-97 du Code de l'Action Sociale et des Familles, les autorités de tarification ont un droit de regard et de préemption sur le patrimoine privé s'il a contribué au fonctionnement d'ESSMS financés par des fonds publics qui ont pris en charge les éléments suivants : travaux, financement, amortissement, frais de siège, frais de fonctionnement relatifs à des immeubles appartenant à un organismes gestionnaire.

De plus selon la Loi ESS du 31 juillet 2014, les plus-values sur les actifs immobilisés ayant fait l'objet d'amortissements sont pris en compte dans les calculs des tarifs administrés. Dans le cas contraire, il y a non-dévolution des actifs immobilisés au repreneur de l'établissement ou du service fermé.

L'organisme gestionnaire dispose d'un délai de 30 jours à compter de l'arrêté de fermeture ou de la cessation d'activité de l'établissement ou du service pour choisir entre le versement des sommes exigibles au titre du présent article et des 1° et 3° de l'article L.313-19 ou la dévolution de l'actif net immobilisé. Après ce délai, le représentant de l'État dans le département arrête l'option après accord, le cas échéant, de l'autorité de tarification.

L'autorité de tarification désigne l'attributaire du reversement. En cas de pluralité d'autorités de tarification, le préfet, après avis de ces autorités, procède à cette désignation

Les avantages et inconvénients de la détention du patrimoine par une SCI ou un fond de dotation.

Avantages de la SCI :

- Le bien et l'emprunt n'apparaissent pas au bilan de l'ESSMS. Il n'est donc pas endetté.
- La valeur de la SCI s'accroît au fur et à mesure du remboursement des emprunts. L'EMS est toutefois soumis à une information financière suffisante dans l'annexe de ses comptes annuels.
- En cas d'arrêt de l'activité ou d'une activité, l'article R.314-97 ne s'applique pas à l'immeuble.
- Il est possible de maîtriser les loyers (et le budget du groupe 3) en prévoyant un bail gelé (sans augmentation) durant une période déterminée.
- Lorsque l'emprunt est totalement remboursé, les loyers perdurent et la trésorerie de la SCI se consolide (elle peut être distribuée à l'ESSMS).

ATELIER #4 - Stratégie immobilière pour les ESSMS : quels outils ?

Inconvénients de la SCI :

- Protection du patrimoine. En cas de procédure judiciaire, la SCI est cédée par le mandataire judiciaire au même titre qu'un bien immobilier.
- L'application du régime fiscal favorable, bien qu'il existe depuis plus de quarante ans, peut éventuellement être remis en cause par un texte législatif.
- Obligation de gestion d'une nouvelle entité : obligations relatives à la tenue d'une comptabilité, aux modalités de prise de décision (tenue d'AGO et d'AGE) en particulier.
- Toutefois, le III de l'article R.314-86 du code de l'action sociale et des familles tend à limiter quelques libertés dans le cadre de ce schéma juridique. Il instaure une transparence financière qui devrait prévenir certaines surfacturations des loyers et des conflits d'intérêt.

Les loyers versés à une personne morale dont le contrôle est assuré conjointement par plusieurs personnes morales de droit privé gestionnaires d'établissement ou services relevant du I de l'article L. 312-1 ne sont pris en compte que dans la limite de la valeur locative de l'immeuble évaluée par le service des domaines.

Avantages du fonds de dotation :

- Le fonds de dotation peut détenir tous types de biens. Il n'y a pas de limitation quant à la capacité d'un fonds de dotation à être propriétaire d'immeubles.
- Les biens immobiliers détenus par le fonds de dotation peuvent favoriser (immeuble utilisé pour l'activité) ou financer (immeuble de rapport) la réalisation de sa mission d'intérêt général.
- La donation d'un immeuble à un fonds de dotation est exonérée de droits de mutation à titre gratuit, dès lors que le fonds de dotation exerce une activité principale d'intérêt général non lucrative.
- Le fonds de dotation permettra d'organiser une politique de collecte ou de mécénat centralisée pour de l'EMS et sans venir impacter directement les comptes de la structure (aides redistribuées selon les besoins).

Inconvénients du fonds de dotation :

Si la dotation du fonds de dotation est consommable (produits dont on ne peut se servir sans les détruire), le fonds de dotation serait soumis à la fiscalité des revenus patrimoniaux.

Il y a également la possibilité que la SCI soit détenue par un fonds de dotation.

Proposition de méthodologie de construction d'une stratégie immobilière - Juliette Gosselin, 23 Juin architecture

Les objectifs :

- Donner un état général du patrimoine immobilier
- Mieux entretenir, optimiser et économiser
- Améliorer la gestion technique des bâtiments
- Planifier et prioriser les éventuels travaux à réaliser

Les étapes à respecter pour atteindre les objectifs :

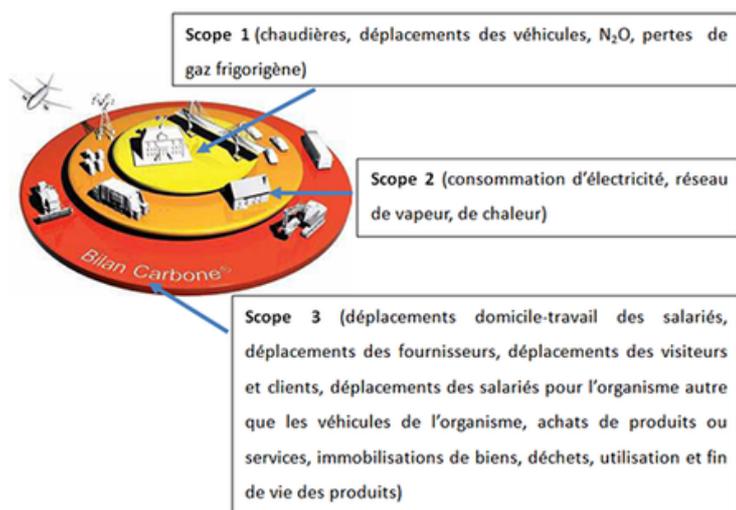
- Observation et analyse
- Bilan et préconisation
- Exécution
- Maintenance / Exploitation
- Synthèse et programmation

Un des éléments de la formalisation de la stratégie immobilière est le carnet de santé des bâtiments. Celui-ci décrit les détails par lot de l'état actuel des bâtiments et indique les préconisations

ATELIER #4 - Stratégie immobilière pour les ESSMS : quels outils ?

La démarche de réalisation des bilans carbone

Le Bilan Carbone est une quantification des impacts environnementaux de l'établissement. Il se focalise sur la problématique des émissions de gaz à effet de serre. Différents facteurs sont pris en compte, et s'articulent en 3 grands scopes :



Les avantages pour les ESSMS :

- Améliorer son image
- Réduire sa dépendance aux énergies fossiles
- Sensibiliser ses équipes aux enjeux carbone
- Réduire son impact sur l'environnement
- Anticiper les nouvelles réglementations
- Réduire ses coûts liés à l'énergie

Les préconisations pour réduire son empreinte carbone :

- Déterminer des températures adaptées au juste besoin
- Mettre en marche des centrales d'air à certaines heures ou assurer un fonctionnement nocturne en mode réduit
- Equiper le parc de luminaires LED
- Remplacer les chaudières ou les groupes froids surdimensionnés en adaptant leur puissance aux besoins
- Programmer l'arrêt des équipements lorsqu'ils ne sont pas utilisés
- Mettre en place des dispositifs de contrôle et gestion active des appareils et faire évoluer le comportement des occupants.

Les contraintes conjoncturelles pour la construction de la stratégie immobilière - Laetitia Bousarie, Arkéa banque

Le contexte d'inflation impacte les devis qui sont réalisés aujourd'hui avec une hausse importante du coût des matériaux.

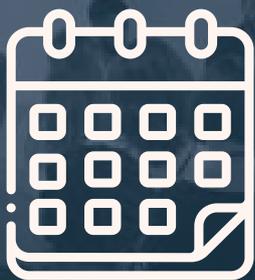
De plus, les taux d'emprunt ont en un an (2022) fortement augmenté.

Malgré cela, il reste encore des opportunités pour les projets de construction ou de rénovation et des solutions de financement existent.

Une des solutions possibles est de solliciter les fonds à impact. Les fonds à impact, ou investissements à impact, se différencient d'un prêt bancaire classique. Ils vont prendre en compte des critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance). Ils vont rechercher en plus de l'objectif financier, à générer de l'impact social et/ou environnemental positif.

Le ministère de l'économie et des finances a publié un communiqué de presse précisant le prolongement et la simplification du dispositif d'aide financière pour les entreprises les plus touchées par l'augmentation des prix de l'énergie (jusqu'à la fin décembre 2022). "Les entreprises dont les dépendances énergétiques dépassent les 3% de leur chiffre d'affaires et ayant subi un doublement du prix du gaz et/ou de l'électricité sur la période éligible par rapport à une moyenne de prix sur l'année 2021, pourront déposer une demande d'aide.

NOS PROCHAINS RENDEZ BUDGÉTAIRES



Mercredi 12 avril 2023

Mercredi 13 septembre 2023

URIOPSS



Ile-de-France