



# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES RÉPONSES

## SASU clinique les Flamboyants sud (Département de La Réunion)

Exercices 2016 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la chambre le 23 septembre 2021.



## TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE .....	3
RECOMMANDATIONS .....	6
PROCÉDURE .....	7
OBSERVATIONS .....	8
<b>1 PRÉSENTATION DE LA CLINIQUE.....</b>	<b>9</b>
1.1 La gouvernance.....	10
1.1.1 Un actionnariat familial .....	10
1.1.2 Les organes de la gouvernance .....	11
1.2 Le pilotage stratégique et opérationnel de la clinique.....	13
1.2.1 La stratégie.....	13
1.2.2 Le volet opérationnel .....	13
1.3 Les conventions réglementées et autres flux financiers .....	15
1.3.1 Les conventions réglementées .....	15
1.3.2 Les flux financiers .....	15
1.3.3 Les autres conventions.....	17
1.4 La qualité des comptes et le système d'information .....	18
1.4.1 La qualité comptable.....	18
1.4.2 Le système d'information .....	19
<b>2 PLACE DANS L'OFFRE DE SOINS ET STRATÉGIE.....</b>	<b>20</b>
2.1 Les activités autorisées et la capacité.....	20
2.2 La stratégie et le positionnement dans l'offre de soins .....	20
2.3 L'activité médicale et les « parts de marché » .....	21
2.3.1 L'activité médicale de la clinique FBS.....	22
2.3.2 Les « parts de marché » .....	22
2.4 La question des honoraires médicaux .....	23
<b>3 SITUATION FINANCIÈRE DE LA CLINIQUE .....</b>	<b>25</b>
3.1 Les comptes de résultat .....	26
3.1.1 Une situation financière globalement saine .....	26
3.1.2 Les soldes intermédiaires de gestion .....	27
3.1.3 Les investissements et le financement des autres postes de bilan.....	27
3.2 Analyse de la santé financière de la clinique .....	29
<b>4 ENJEUX ET PERSPECTIVES.....</b>	<b>30</b>
4.1 Une croissance rapide .....	30
4.1.1 La maison de santé pluridisciplinaire « carambole ».....	30
4.1.2 Le projet de clinique de santé mentale à Bras-Panon .....	30
4.1.3 Le projet de la clinique « Uhaju » à Mayotte .....	31
4.2 Des effets collatéraux.....	31
4.2.1 L'enjeu de la facturation.....	32
4.2.2 Des enjeux organisationnels .....	36
4.3 La réforme du financement de la santé mentale.....	39

## RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

4.3.1 Les axes de la réforme .....	40
4.3.2 L'enjeu pour les Flamboyants sud .....	40
ANNEXES .....	42
RÉPONSES .....	45

## SYNTHÈSE

La société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU) clinique les Flamboyants sud (FBS) est un établissement de santé privé à but lucratif. Elle est située à Pierrefonds, sur la commune de Saint-Pierre. Elle appartient au groupe « société par actions simplifiée (SAS) les Flamboyants », fondé par les docteurs G. et M.A. A, médecins psychiatre et pédopsychiatre.

Ce groupe est l'acteur unique de l'hospitalisation privée lucrative en santé mentale sur l'île de La Réunion. Il détient un autre établissement, la SAS « clinique les Flamboyants ouest », mais aussi des établissements de soins de suite et de réadaptation (SSR)<sup>1</sup>. Il possède enfin des sociétés commerciales.

La SASU clinique FBS propose une offre de soins complète dans le domaine de la prise en charge de la santé mentale non contrainte chez l'adulte et l'adolescent.

Elle emploie directement 80 personnes, pour l'essentiel des soignants. Pour les fonctions supports (direction, encadrement, techniciens, etc.) elle bénéficie de la mutualisation de personnel du groupe SAS les Flamboyants d'une part, et d'un groupement d'intérêt économique (GIE), propriété du groupe<sup>2</sup> d'autre part.

Elle fait intervenir des praticiens psychiatres libéraux et un médecin généraliste salarié.

Un régime de redevance pour utilisation du personnel et du plateau technique existe mais s'applique aux seuls honoraires médicaux des psychiatres réalisés pour les patients hospitalisés. La clinique doit étendre l'assiette aux consultations externes de psychiatrie réalisées en ses locaux, pour couvrir les moyens mis à disposition des praticiens libéraux.

La clinique FBS a été certifiée « A » par la Haute Autorité en santé<sup>3</sup> en février 2017 et dans la version « V2014 ». Elle se prépare à une nouvelle visite prévue fin 2022.

Ses comptes sont certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes (CAC) durant la période 2016 à 2019.

En matière financière, le compte de résultat 2020 fait apparaître des recettes de près de 10 M€, un montant stable par rapport à 2019 et ce grâce à des subventions d'exploitation en forte hausse. La clinique présente des résultats excédentaires et offre une bonne rentabilité jusqu'à l'exercice 2019. En dépit de la crise covid-19 qui a entraîné une diminution du chiffre d'affaires, les résultats 2020 restent positifs (+85 396 €), même s'ils sont moindres que les années précédentes, grâce aux financements attribués au titre des mécanismes de soutien mis en place par les pouvoirs publics, pour lutter contre les effets économiques de la crise sanitaire.

---

<sup>1</sup> Clinique les Tamarins ouest et clinique les Tamarins sud.

<sup>2</sup> Le centre de gestion les Flamboyants.

<sup>3</sup> Sur une échelle de cotation allant de E (décision de non certification) à A (certification sans réserve).

Des dysfonctionnements significatifs en matière de facturation à l'assurance maladie ont été relevés par la direction régionale du service médical (DRSM)<sup>4</sup>, suite au signalement effectué par la chambre régionale des comptes. La clinique conteste plusieurs des griefs qui lui sont faits. La procédure contradictoire avec les services de l'assurance maladie est achevée. Les irrégularités identifiées par la DRSM affectent l'hospitalisation à temps plein et l'hospitalisation à temps partiel.

Elles pourraient venir modifier les résultats de l'établissement à l'avenir et donner lieu à des remboursements importants d'indus à la sécurité sociale.

Les parts de marché sont en progression, sur le bassin d'attraction et au-delà. Le nombre de journées progresse de 3,4 % entre 2016 et 2019 pour l'hospitalisation à temps plein et de 43,3 % pour l'hospitalisation à temps partiel, preuve de la réponse adaptée de la structure aux besoins des populations. La crise covid-19 a affecté à la baisse le niveau d'activité de la clinique FBS en 2020. Cet accident de parcours vient infléchir de manière conjoncturelle la tendance au développement de l'activité observée depuis 2016.

Les activités de la clinique respectent le régime des autorisations délivrées par l'agence régionale de santé (ARS).

La gouvernance et le pilotage de la clinique sont exercés au plan stratégique par la holding<sup>5</sup> animatrice, la SAS groupe les Flamboyants, et au plan opérationnel par une directrice assistée d'une équipe de direction.

Les instances sont réunies avec régularité et les ordres du jour conformes. Le pilotage est plutôt efficient.

Au plan opérationnel, la mutualisation de services prestataires via le GIE apporte une réelle valeur ajoutée. En complément d'autres outils déjà déployés, la mise en place d'un système d'intéressement des salariés aux bénéfices de l'entreprise pourrait être envisagée comme moyen de renforcer encore la motivation des équipes, dans l'objectif d'améliorer la fidélisation des personnels soignants, et au final d'accroître le service rendu aux patients.

Le pilotage de l'activité et des produits se fait avec rigueur. Le suivi financier plus régulier de toutes les activités de la clinique FBS pourrait cependant être de nature à améliorer ce pilotage et donc les performances de l'établissement.

Les perspectives de développement de la clinique sont bonnes dans le paysage sanitaire réunionnais. L'établissement a intérêt à poursuivre au sein du groupe sa croissance d'activité et le déploiement de nouvelles offres innovantes. Il doit cependant veiller à ce que la multiplication des projets nouveaux ne perturbe pas sa gestion administrative au quotidien.

---

<sup>4</sup> La DRSM ou service du contrôle médical est directement rattachée à la caisse nationale d'assurance maladie. Parmi ses missions, il lui échoit de procéder aux contrôles des établissements de santé en matière de facturation des prestations de soins donnant lieu à remboursement par les caisses d'assurance maladie (article L. 315-1 du code de la sécurité sociale).

<sup>5</sup> Une holding est une société financière qui détient des participations dans d'autres sociétés, et dont la fonction est d'en assurer l'unité de direction.

La chambre régionale des comptes a constaté l'existence de fragilités dans le fonctionnement de la clinique, notamment en matière de traçabilité des actes facturés, d'organisation des moyens humains, ou dans la direction opérationnelle du site. Si les difficultés relevées n'affectent pas la qualité des soins délivrés aux patients, il convient cependant que l'établissement en prenne conscience afin de pouvoir s'attacher à les surmonter.

La clinique doit s'inscrire dans des coopérations utiles et présentant une valeur ajoutée tant pour les patients que pour l'assurance maladie, tout en veillant à maintenir un bon taux de rentabilité.

La réforme de la tarification de la santé mentale a été repoussée à 2022, la clinique a intérêt à se préparer et à anticiper les conséquences que cette réforme aura sur sa situation financière.

En matière de facturation la clinique doit régulariser sans délai sa situation et se mettre en conformité vis-à-vis de la réglementation.

**RECOMMANDATIONS<sup>6</sup>**

<i>Régularité</i>						
Numéro	Domaine	Objet	Mise en œuvre	Mise en œuvre en cours	Non mise en œuvre	Page
1	Gouvernance et organisation interne	Intégrer sans délai dans le calcul de la redevance l'activité de consultation externe des psychiatres, de manière à couvrir les frais engagés par la clinique pour que cette dernière soit réalisée.		X		26
2	Gouvernance et organisation interne	Coter et facturer sans délai l'activité de la clinique dans le strict respect de la nomenclature générale des actes professionnels (NGAP).			X	36

<i>Performance</i>						
Numéro	Domaine	Objet	Mise en œuvre	Mise en œuvre en cours	Non mise en œuvre	Page
1	Gouvernance et organisation interne	Intégrer aux conventions qui lient la clinique au groupe la mise en place, avant la fin du premier semestre 2022, d'une astreinte opérationnelle couvrant la téléphonie et l'informatique.			X	20

<sup>6</sup> Les recommandations sont classées sous la rubrique « régularité » lorsqu'elles ont pour objet de rappeler la règle (lois et règlements) et sous la rubrique « performance » lorsqu'elles portent sur la qualité de la gestion sans que l'application de la règle ne soit mise en cause.

## PROCÉDURE

Le contrôle des comptes et de la gestion de la société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU) clinique les Flamboyants sud (FBS) a été ouvert le 19 août 2020 par lettre du président de la chambre régionale des comptes. La clinique en a accusé réception le 31 août 2020.

Il s'agit du premier contrôle de la chambre régionale des comptes portant sur cet établissement, la loi ayant attribué en 2016 aux juridictions financières la compétence pour contrôler les personnes morales de droit privé à caractère sanitaire.

L'entretien de fin de contrôle prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières a eu lieu le 12 avril 2021 avec la directrice générale, en présence du président du groupe SAS les Flamboyants et de l'équipe de direction.

La juridiction a arrêté ses observations provisoires dans sa séance du 18 mai 2021. Celles-ci ont été adressées au président et à la directrice générale le 2 juin. Ils en ont accusé réception le 4 juin.

En application de l'article R. 243-5 du code précité, la chambre régionale des comptes a transmis des extraits le 4 juin à la directrice générale de l'agence régionale de santé La Réunion (ARS), qui en a accusé réception le 10 juin 2021, le 6 juin au directeur de la caisse générale de sécurité sociale de La Réunion (CGSS), qui en a accusé réception le 11 juin 2021, et le 9 juin à M. M. A., qui en accusé réception le 14 juin 2021.

Un délai de deux mois a été accordé à chaque destinataire pour apporter une réponse écrite, ou demander à être entendu par la juridiction. La réponse de la clinique a été reçue le 5 août 2021. En application de l'article L. 243-3 du code des juridictions financières, la directrice générale et le président du groupe les SAS les Flamboyants ont sollicité une audition par la chambre régionale des comptes. Celle-ci s'est tenue le 30 août 2021. À sa suite, des pièces complémentaires ont été communiquées à la juridiction par la clinique le 6 septembre 2021.

La réponse de l'ARS a été reçue le 3 août 2021 et celle de la CGSS le 16 août 2021. La CGSS et le service du contrôle médical de l'assurance maladie ont été également auditionnés. Cette audition s'est déroulée le 2 septembre 2021. Le 13 septembre 2021, les services de l'assurance maladie ont transmis des pièces complémentaires à la chambre régionale des comptes. M. M. A. n'a pas répondu.

Après avoir analysé l'ensemble des réponses et des pièces, y compris celles parvenues hors délai, la juridiction a arrêté dans sa séance du 23 septembre 2021 les observations définitives suivantes.

## OBSERVATIONS

La SASU clinique FBS appartient au groupe SAS les Flamboyants. Elle est propriété, via ce groupe, de ses fondateurs.

Le groupe est présent dans le secteur de l'hospitalisation en santé mentale où il est l'unique acteur privé à but lucratif à La Réunion. Il est également présent dans le secteur des soins de suite et de réadaptation (SSR)<sup>7</sup>.

Il a une activité logistique dans les domaines de la blanchisserie et plus récemment de la confection de masques.

Le groupe les Flamboyants est un groupe implanté uniquement à La Réunion-

Le groupe dispose en outre d'une autorisation pour développer un site d'hospitalisation psychothérapique dans l'est de La Réunion à Bras-Panon. Il dispose également d'une autorisation pour l'ouverture de lits de SSR à Mayotte.

Il développe des prises en charge des pathologies psychiatriques selon des modalités variées à la clinique FBS.

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe est de 43,3 M€ en 2019 avec un effectif total de 454 salariés<sup>8</sup> alors qu'il n'en comptait que 183 en 2009.

La structuration du groupe, auquel appartient la SASU clinique FBS, est assez classique, sous la forme d'une holding.

La clinique est entièrement contrôlée par G. A. et sa famille qui sont porteurs, via la SAS groupe les Flamboyants, de la totalité des parts sociales.

Chaque clinique de santé mentale du groupe<sup>9</sup> est constituée sous la forme d'une société par actions simplifiée. Le groupe comprend une SAS « Boubon psy » et une société civile immobilière (SCI dénommée Savane : la première loue le terrain et les murs à la clinique FBO, la seconde loue le terrain seul à la clinique FBS.

Le groupe dispose d'un groupement d'intérêt économique (GIE) support, le centre de gestion (CDG) les Flamboyants.

Ce dernier fournit des prestations aux cliniques exploitantes et membres du GIE, en matière de service administratif, de logistique, d'ingénierie, de gestion des lits, de restauration et d'hôtellerie. Il permet ainsi de mutualiser des compétences et de réaliser des économies d'échelle.

D'autres fonctions sont mutualisées au niveau du groupe lui-même, puis refacturées à la clinique : la direction, le contrôle de gestion, l'informatique, l'information médicale, les ressources humaines, la comptabilité, la qualité et gestion des risques.

---

<sup>7</sup> Clinique les Tamarins ouest et clinique les Tamarins sud.

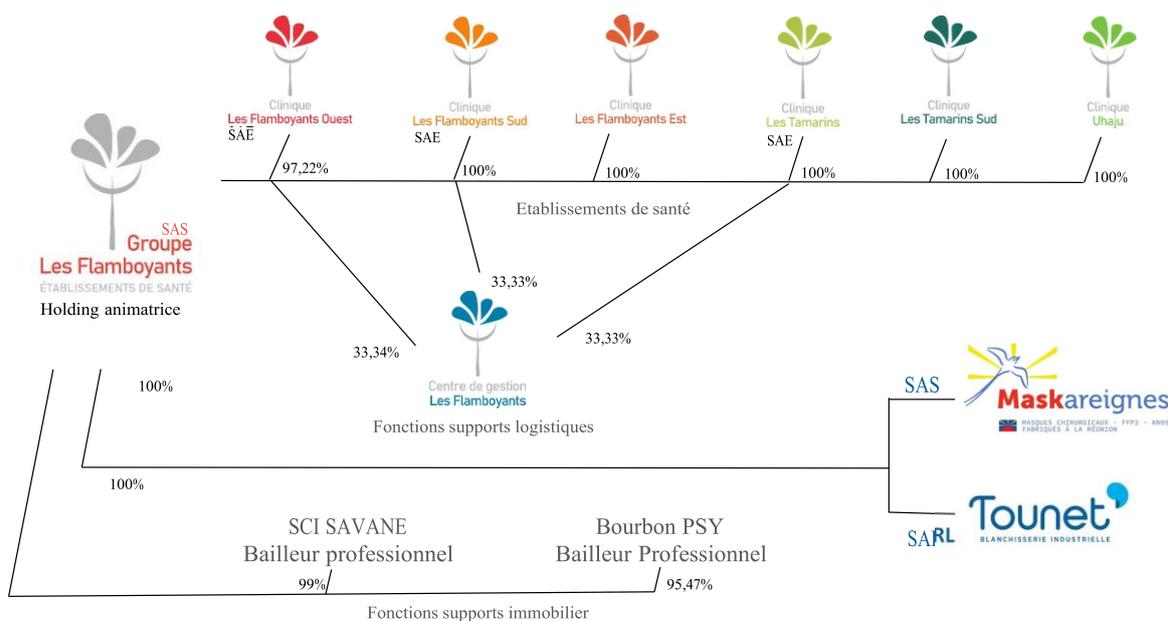
<sup>8</sup> Source : comptes sociaux 2019 obtenus à partir de la base de données « Scores et décisions ».

<sup>9</sup> Clinique les Flamboyants ouest et clinique les Flamboyants sud.

Un groupement de coopération sanitaire (GCS) a été constitué le 30 octobre 2020 pour exploiter l'autorisation de pharmacie à usage intérieur (PUI), qui a été renouvelée le 1<sup>er</sup> février 2021.

### Schéma n° 1 : Périmètre du groupe les Flamboyants (avant ouverture de la clinique les Tamarins sud<sup>10</sup>)

Suite à apports et acquisitions des titres Savane au 31/12/2018



Source : groupe les Flamboyants.

## 1 PRÉSENTATION DE LA CLINIQUE

La clinique FBS est un établissement de soins privé à but lucratif spécialisé en santé mentale. C'est une société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU). La clinique a ouvert ses portes en 2012, dans la commune de Saint-Pierre.

Après avoir développé la prise en charge des jeunes adultes et des adultes, la clinique étend son offre de soins aux adolescents (mineurs à partir de 12 ans).

La capacité de la clinique n'a pas évolué depuis 2016. En conformité avec le projet régional de santé (PRS), un projet d'extension de 30 lits est en cours de réalisation, dans l'objectif de développer l'offre de prise en charge au bénéfice des jeunes adultes et des adolescents. L'ouverture de cette extension est prévue à la fin de l'année 2021.

<sup>10</sup> La clinique les Tamarins sud a démarré son activité en novembre 2020.

La SASU clinique FBS a fait l'objet en février 2017 d'une certification de la Haute Autorité de santé (HAS), autorité publique indépendante ayant pour rôle de mesurer et de contribuer à améliorer la qualité des soins et la sécurité des patients dans les établissements de santé. Sur une échelle de cotation allant de « E »<sup>11</sup> à « A »<sup>12</sup>, la SASU a obtenu une certification « A », soit la plus élevée. L'établissement se prépare activement à une nouvelle visite prévue en octobre 2022.

Les comptes de la clinique sont certifiés sans réserve par le commissariat aux comptes durant la période 2016-2019.

Son chiffre d'affaires prévisionnel pour l'exercice 2020, période de crise sanitaire, avoisine 9 M€ et son résultat prévisionnel est de 85 000 €<sup>13</sup>.

## **1.1 La gouvernance**

La gouvernance s'organise autour d'un actionnariat familial qui se répartit comme présenté ci-après.

### **1.1.1 Un actionnariat familial**

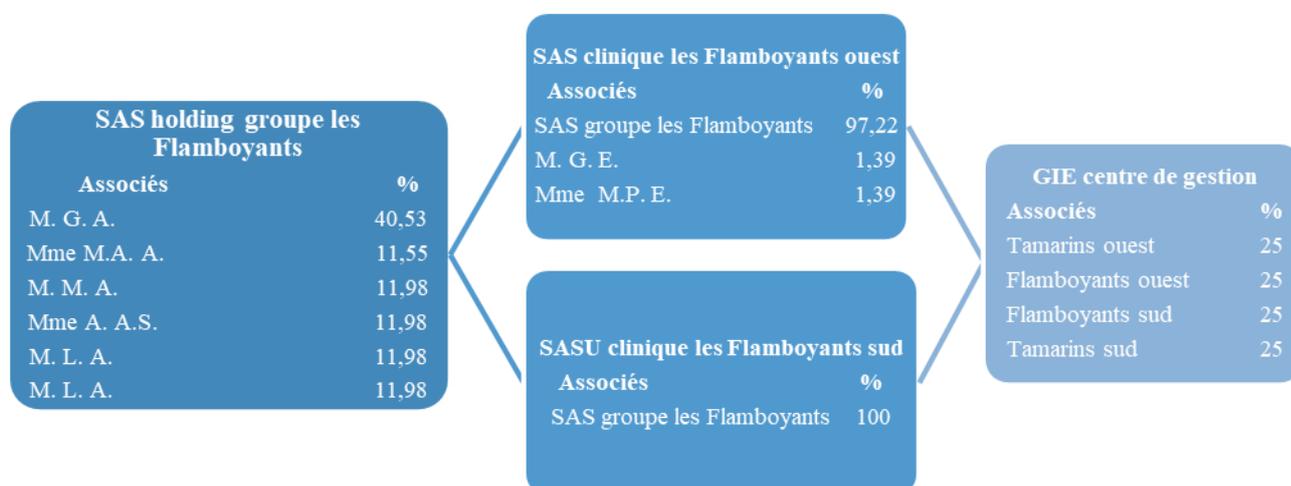
L'actionnariat est familial, la famille est majoritaire dans la holding et le fondateur et son épouse ont la majorité des voix. La SASU clinique FBS est détenue à 100 % par la holding.

---

<sup>11</sup> Décision de non certification.

<sup>12</sup> Décision de certification.

<sup>13</sup> Soit une marge nette de 1,0 %, contre 2,0 % en 2019.

**Organigramme n° 1 : Liens capitalistiques des cliniques les Flamboyants ouest et sud**

Source : chambre régionale des comptes d'après le groupe les Flamboyants.

La loi, à travers l'article L. 227-5 du code de commerce, laisse à l'associé unique de la SASU clinique FBS une liberté totale dans le choix du mode de gouvernance et de direction de cette dernière.

La seule obligation que la loi impose pour la SASU est celle de nommer un président dont les pouvoirs sont fixés et qui a pour mission de représenter la société vis-à-vis des tiers.

La gouvernance s'exerce autour d'une présidence, des décisions de l'associé unique et d'un comité social et économique (CSE).

### 1.1.2 Les organes de la gouvernance

Le président de la SASU clinique FBS est la SAS groupe les Flamboyants, qui est par ailleurs l'actionnaire unique de la clinique (voir organigramme n° 1 ci-avant).

Le docteur G. A. exerce concomitamment la présidence de la SASU clinique FBS en sa qualité de représentant de la SAS groupe les Flamboyants.

Il dispose des pouvoirs les plus étendus et à ce titre dirige, gère et administre la société notamment au travers de l'établissement et de l'arrêté de ses comptes, de la confection du rapport de gestion, de l'élaboration des documents de gestion prévisionnelle et de la préparation de toutes les décisions de l'actionnaire. Il a désigné, comme les statuts le permettent, une directrice générale.

Les statuts prévoient que nombre de décisions sont prises par l'associé unique<sup>14</sup> : modification du capital social ou des statuts, nomination des commissaires aux comptes, approbation des comptes annuels et affectation du résultat, quitus de la gestion du président, nomination ou révocation du président et des directeurs généraux.

De 2016 à 2020, l'associé unique de la SASU clinique FBS a approuvé annuellement les comptes de la société et a procédé, conformément aux statuts, à l'affectation du résultat de chaque exercice.

Il existe aux Flamboyants un comité social et économique (CSE) institué par l'article L. 2311-2 du code du travail. Cette instance, qui succède aux anciens organes représentatifs du personnel<sup>15</sup>, devait être mise en place dans chaque entreprise de plus de 11 salariés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2020. Un CSE commun aux entreprises du groupe les Flamboyants<sup>16</sup> a été installé au cours du premier semestre 2019. Il s'est réuni pour la première fois le 24 mai 2019.

Cette instance exerce différentes attributions qui lui sont conférées par les textes. Elle a notamment pour mission de présenter à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives des salariés, ainsi que d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail et à la formation professionnelle. Le CSE dispose également d'attributions en matière d'activités sociales et culturelles développées par l'entreprise au bénéfice des salariés et de leurs familles. Le code du travail prévoit par ailleurs une information ou une consultation obligatoire du CSE sur différents sujets, pour lesquels il peut être amené par conséquent à émettre des avis consultatifs.

Le CSE interentreprises institué au niveau du groupe les Flamboyants se réunit avec régularité selon une fréquence conforme aux textes et allant même au-delà, avec plus d'une séance par mois en 2020 dans le contexte de la crise sanitaire liée à l'épidémie de covid-19.

Les réunions donnent lieu à un compte rendu précis, validé ou amendé à la séance suivante. La majorité des sujets traités intéresse des questions au caractère opérationnel, comme la rémunération, la logistique, les ressources humaines, les loisirs.

Cet espace fonctionne bien aux dires des représentants du personnel. Ils confirment une bonne qualité des relations sociales au sein de la clinique ainsi que l'accessibilité de ses dirigeants.

L'absence de conflits sociaux durant les cinq années 2016-2020 est un indice d'une bonne qualité du dialogue social au sein de l'entreprise.

---

<sup>14</sup> Hors l'hypothèse d'une délégation de pouvoir accordée le cas échéant au président, dans le respect des dispositions légales et réglementaires et des stipulations conventionnelles.

<sup>15</sup> À savoir : délégués du personnel ; comité d'entreprise ; comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

<sup>16</sup> Les entreprises du groupe les Flamboyants constituent une unité économique et sociale (UES) auprès de laquelle un CSE commun peut être mis en place.

## 1.2 Le pilotage stratégique et opérationnel de la clinique

Le pilotage s'appuie à la clinique sur plusieurs instances transversales au sein du groupe. Le comité stratégique les Flamboyants (groupe les Flamboyants) et le comité de direction (codir) interviennent sur le pilotage stratégique.

Les réunions de chefs de services, la conférence médicale d'établissement (CME), les codirs et les différents comités de pilotage se situent sur le volet opérationnel.

### 1.2.1 La stratégie

Il existe au sein du groupe un comité stratégique « groupe les Flamboyants » dont la conduite et l'animation sont assurées par la holding. Ce comité, sous l'impulsion de son président et de la directrice générale procède à des points d'étapes sur les objectifs en cours, et définit annuellement les objectifs par filiale et par grande discipline et thématique : développement médical, négociation avec l'agence régionale de santé, renforcement des partenariats, nouveaux projets (Mayotte et Bras-Panon).

Une fois la stratégie définie, il y a une déclinaison des objectifs en plans d'actions avec des responsables du portage opérationnel.

### 1.2.2 Le volet opérationnel

Le pilotage opérationnel est exercé via un codir qui est commun à toutes les sociétés du groupe. Sa conduite est assurée par la directrice générale assistée depuis mars 2019 d'une directrice générale adjointe. Le président est souvent présent au codir.

Siègent également en codir le directeur de site<sup>17</sup>, le directeur administratif et financier, la directrice des ressources humaines, la responsable de la formation et de l'intégration du personnel soignant, le directeur de la logistique, la responsable du contrôle de gestion. Tous ces cadres de direction sont rémunérés par la SAS groupe les Flamboyants.

Le codir ne traite pas spécifiquement des questions concernant la seule structure des Flamboyants sud. Il a une vocation transversale qui concerne l'ensemble du volet opérationnel du groupe. Le nombre de réunions est variable et fonction de l'actualité, entre quatre et sept réunions par an durant la période 2016-2019. Elles donnent lieu à un compte rendu précis.

Le codir est chargé de mettre en œuvre et d'expliquer la stratégie définie par le groupe. Il assure également une gestion au quotidien, régulière, précise et marquée par une grande disponibilité de l'équipe. Cette équipe parfait sa connaissance du site en assurant des astreintes administratives au niveau du groupe.

Le codir traite en priorité de l'avancement des projets du groupe, mais c'est aussi une instance de suivi de l'activité, de l'occupation des lits, des hospitalisations. Sont également

---

<sup>17</sup> De juillet 2019 (départ de l'ancien directeur d'établissement) à septembre 2021 (recrutement d'un nouveau directeur d'établissement) la directrice générale a assuré l'intérim de la direction de site.

évoqués les problèmes de facturation, les événements indésirables, et depuis 2020 la crise covid-19.

Il existe à côté du codir des réunions de chefs de services, mais aussi des comités de pilotage (copil) qui interviennent dans le domaine de la qualité ou sur des thématiques spécifiques (linge, masques...).

La conférence médicale d'établissement (CME) dans les établissements de santé privés à but lucratif est instaurée par l'article L. 6161-2 du code de la santé publique (CSP). Ses attributions sont fixées par l'article L. 6161-2-2 du même code. Les CME sont ainsi « *chargées de veiller à l'indépendance professionnelle des praticiens et de participer à l'évaluation des soins. Elles donnent leur avis sur la politique médicale de l'établissement et sur l'élaboration des prévisions annuelles d'activité de l'établissement. [...] Elles contribuent à la définition de la politique médicale de l'établissement et à l'élaboration de la politique d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins ainsi que des conditions d'accueil et de prise en charge des usagers. Elles proposent au responsable de l'établissement un programme d'action assorti d'indicateurs de suivi prenant en compte les informations contenues dans le rapport de la commission des usagers. Elles sont consultées sur toute demande de l'établissement tendant à être habilité à assurer le service public hospitalier* ».

Une CME est mise en place au niveau de chaque établissement de santé du groupe les Flamboyants<sup>18</sup>. Le docteur G. A. assure la présidence de chaque CME.

La CME de la clinique FBS se réunit régulièrement, entre trois et quatre fois par an depuis 2016. Une séance au minimum chaque année est organisée en commun avec l'autre établissement de santé mentale du groupe, à savoir la clinique les Flamboyants ouest (FBO). Ces conférences inter-établissements visent à faciliter les échanges entre les médecins des deux cliniques et permettent la mise en œuvre et le suivi de projets psychiatriques au niveau du groupe<sup>19</sup>.

L'examen des comptes rendus de CME révèle que les attributions de cette instance sont respectées : elle est consultée sur la politique médicale et sur l'activité de l'établissement ; elle contribue à l'élaboration de la politique d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins et propose un programme d'actions dans ce domaine ; elle participe aux projets relatifs aux conditions d'accueil et de prise en charge des patients.

Les bilans d'analyse des événements indésirables survenus au sein de la clinique lui sont également présentés, de même que la programmation des travaux, d'aménagement des locaux ou d'acquisition d'équipements susceptibles d'avoir un impact sur les soins.

Le fonctionnement de la CME apparaît ainsi conforme aux textes et globalement satisfaisant. Il peut cependant être relevé des absences fréquentes aux réunions de la part du médecin généraliste qui intervient dans la clinique. La prise en charge des patients pourrait trouver avantage à un renforcement de la communauté médicale à travers une meilleure intégration des praticiens non psychiatres au sein de la CME.

---

<sup>18</sup> Cliniques les Flamboyants ouest, les Flamboyants sud, les Tamarins ouest et les Tamarins sud.

<sup>19</sup> Exemple : développement d'une politique de gestion du risque suicidaire, présentée lors de la CME inter-établissements du 4 février 2020.

### **1.3 Les conventions réglementées et autres flux financiers**

La SASU clinique FBS entretient des relations financières avec des membres du groupe mais aussi avec d'autres acteurs.

En raison de possibles conflits d'intérêts, la conclusion d'un contrat, directement ou par personne interposée, entre une SASU et l'un de ses dirigeants ou son associé unique est soumise à une réglementation stricte. Si certaines conventions peuvent être conclues librement, d'autres sont purement et simplement interdites, comme contracter, sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la société, se faire consentir par la société un découvert, en compte courant ou autrement, ou encore faire cautionner ou avaliser par la société des engagements personnels envers les tiers. Il existe aussi des conventions dites « réglementées », pour lesquelles une procédure spécifique de contrôle par l'associé unique s'applique.

#### **1.3.1 Les conventions réglementées**

L'associé unique de la SASU clinique FBS, après avoir entendu la lecture du rapport spécial du commissaire aux comptes (CAC) sur les conventions relevant des articles L. 227-10 et suivants du code de commerce, se prononce annuellement sur les conclusions dudit rapport et les conventions qui y sont mentionnées.

Trois conventions lient la SASU clinique FBS et son associé unique la SAS groupe les Flamboyants : la première est une convention de compte courant d'associé qui définit les modalités d'octroi et de rémunération des avances de trésorerie consenties par le groupe à la SASU ; la deuxième convention concerne les prestations administratives que le groupe délivre et facture à la clinique FBS ; la dernière convention porte sur l'intégration fiscale de la SASU avec la SAS, intégration qui permet de faire remonter au niveau du groupe les économies d'impôt qui seraient réalisées.

Une autre convention réglementée existe entre la SASU clinique FBS et le GIE centre de gestion les Flamboyants : elle définit les prestations qui sont délivrées par le GIE à la SASU et la rémunération qui est versée en contrepartie par la clinique au GIE.

#### **1.3.2 Les flux financiers**

La SASU clinique FBS est propriété de la SAS groupe les Flamboyants. Le groupe possède diverses sociétés entre lesquelles des flux financiers s'opèrent, en contrepartie de différentes prestations.

Il existe un GIE, le « centre de gestion les Flamboyants » (CDG), dont la SASU clinique FBS est membre. Il a pour objet la mutualisation de certaines ressources transversales au profit de ses membres dans le domaine de l'entretien, de la maintenance et de la restauration collective. Il délivre des prestations paramédicales, mais aussi des prestations administratives de type secrétariat, facturation et gestion des lits.

Les charges de direction générale ne sont pas supportées par le GIE mais par la holding SAS groupe les Flamboyants, qui en refacture 90 % aux établissements, selon une clef de

répartition qui est calculée au prorata de leur chiffre d'affaires hors taxes. La quote-part de 10 % de reste à charge, pour la holding, des frais de direction au titre de sa propre animation de groupe, est couverte par la marge conventionnelle de 15 % qui est appliquée sur les montants refacturés aux établissements<sup>20</sup>. Cette ventilation des charges de direction fait l'objet d'un contrôle de marge intra-groupe.

Bien que faisant fonctionnellement partie du pôle logistique, dont les autres services<sup>21</sup> sont rattachés au GIE, le service de la gestion et de la maintenance informatique relève, tout comme la direction, de la SAS groupe les Flamboyants.

La pharmacie à usage intérieur (PUI) était également rattachée à la holding, jusqu'à son transfert en début d'année 2021 à un groupement de coopération sanitaire (GCS) de moyens constitué spécifiquement afin d'en assurer la gestion<sup>22</sup>.

La SASU clinique FBS n'est pas propriétaire du terrain qu'elle occupe. Ce dernier appartient à une autre société du groupe, la SCI Savane. En 2009, un bail à construction a été conclu pour 30 ans entre les deux sociétés, afin de permettre l'édification par la clinique FBS d'un établissement psychiatrique, dont la propriété reviendra à la SCI en fin de bail.

Le contrat prévoit que la SASU verse à la SCI un loyer mensuel de 12 000 €, indexé sur l'indice national du coût de la construction qui est publié par l'institut national de la statistique et des études économiques (INSEE).

D'autres flux financiers interviennent au sein du groupe entre la SASU clinique FBS et la holding, ou entre la SASU clinique FBS et d'autres filiales du groupe.

Ainsi la holding refacture à la SASU clinique FBS, outre les charges de direction générale, les prestations administratives qui sont délivrées à la clinique par les différentes directions fonctionnelles. Celles-ci interviennent en appui notamment dans le domaine des finances et du contrôle de gestion, de l'informatique, des ressources humaines, ou encore de la qualité et la gestion des risques.

Par ailleurs, la SASU clinique FBS fait réaliser ses prestations de blanchisserie par la SAS Tounet, filiale du groupe qui lui facture ce service au regard du nombre de pièces traitées.

D'autres flux financiers entre le groupe et la SASU clinique FBS intéressent les comptes courants<sup>23</sup>.

Le compte courant est ici utilisé comme un compte d'alimentation de la trésorerie de l'établissement comme des autres filiales du groupe. Cette gestion fait l'objet d'une convention. La trésorerie est gérée au niveau de la SAS groupe les Flamboyants, mais pas la politique d'emprunt. Les comptes courants sont ensuite rémunérés en fonction des tirages réels.

Il existe une convention de trésorerie qui lie les filiales et la holding et qui permet de mutualiser, dans un souci de rationalisation et d'optimisation, la trésorerie du groupe.

Ainsi les différentes sociétés utilisent les dispositions de l'article L. 511-7 du code monétaire et financier, qui permettent de compenser les positions emprunteuses et

---

<sup>20</sup> Les sommes réparties représentent au final 103,5 % des rémunérations versées au personnel de direction (soit  $90 \% \times 1,15$ ).

<sup>21</sup> À savoir : entretien ; technique/maintenance/sécurité ; restauration/hôtellerie ; génie biomédical.

<sup>22</sup> Cf. arrêté n° 236/ARS/2020 du 30 octobre 2020.

<sup>23</sup> Cf. les développements sur le financement des autres postes du bilan.

excédentaires de chacune d'entre elles à des conditions plus avantageuses que celles proposées par le marché bancaire, notamment en ce qui concerne les garanties à donner.

### 1.3.3 Les autres conventions

La SASU clinique FBS a souscrit nombre d'autres conventions qui peuvent ou non donner lieu à des flux financiers. Pour l'essentiel, elles sont contractées avec des professionnels de santé, des établissements de santé, des organismes institutionnels et d'autres partenaires.

#### 1.3.3.1 Les conventions avec des professionnels de santé

La clinique a conclu plusieurs conventions avec des professionnels de santé, notamment les psychiatres qui interviennent en son sein.

N'ayant pas de plateau technique dédié, elle a souscrit dans les domaines de la biologie et de l'imagerie médicale des conventions avec respectivement le laboratoire BioRéunion et la SCM de radiologie IM<sup>24</sup>.

La clinique FBS est membre de la communauté territoriale de santé mentale de La Réunion (CTSM 974). L'établissement public de santé mentale de La Réunion (EPSMR), le centre hospitalier universitaire (CHU) de La Réunion et le groupe les Flamboyants sont les membres fondateurs de cette communauté.

La CTSM 974 a pour mission de promouvoir la santé mentale, et d'améliorer l'accompagnement et la prise en charge des personnes atteintes de troubles psychiques dans toutes ses dimensions : la promotion et la prévention, l'accompagnement au plus près du lieu de vie (inclusion sociale, logement, emploi, vie sociale).

La SASU clinique FBS a signé une convention de partenariat avec la SAS clinique FBO pour l'utilisation de son plateau de sismothérapie<sup>25</sup>.

La clinique FBS est également membre du GCS « Tesis », qui permet aux établissements de santé de La Réunion qui en sont membres de mutualiser certaines fonctions transversales comme notamment l'hébergement de données de santé, et de réaliser ainsi une coopération efficiente et assez exemplaire.

#### 1.3.3.2 Les conventions avec des partenaires institutionnels

D'autres partenariats sont réalisés dans divers domaines : par exemple avec la société protectrice des animaux, au sein de laquelle certains patients interviennent au titre d'activités occupationnelles, ou encore la compagnie de danse Nektar, pour la dispensation de cours. Ces conventions multiples sont la marque de l'ouverture de la clinique vers l'extérieur.

---

<sup>24</sup> La convention avec la SCM V a été conclue au niveau du groupe les Flamboyants.

<sup>25</sup> La sismothérapie ou électro convulsivothérapie (ECT) est une méthode de traitement de la dépression sévère et de certains troubles psychiques. Elle consiste à délivrer, sous anesthésie générale, un courant électrique dans le cerveau afin de provoquer des convulsions.

## 1.4 La qualité des comptes et le système d'information

### 1.4.1 La qualité comptable

Le mandat du CAC titulaire de la SASU clinique FBS a été renouvelé pour six ans le 25 août 2020.

Durant la période 2016-2020, les rapports, tant du président que du CAC, ont fait l'objet d'une présentation systématique à l'associé unique.

Pour chacun des exercices 2016, 2017, 2018 et 2019, les rapports annuels du CAC certifient que « *les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice* ».

Le CAC se fonde sur nombre de travaux intermédiaires pour certifier les comptes. Ainsi, sont examinés les conventions réglementées, le contrôle interne, la gouvernance, l'environnement et les zones à risques, les systèmes d'information ou encore les procédures clients, ventes et charges de personnel à travers l'analyse des processus. Quelques axes d'amélioration sont suggérés mais qui n'ont pas d'impact significatif sur le seuil de référence, à savoir le chiffre d'affaires.

La qualité comptable a pu également être appréciée au travers de la pratique de l'amortissement par composant et au *prorata temporis* pour les immobilisations.

La comptabilité des opérations courantes est tenue avec régularité et rigueur à la SASU clinique FBS, de même que les opérations de fin d'année et de clôture comptable qui obéissent aux principes de prudence et de sincérité.

Toutefois dans sa note de synthèse relative à l'exercice 2019, le CAC évoque un certain nombre de pistes de progrès que la clinique doit exploiter.

Il en est ainsi de la procédure de recouvrement des créances pour laquelle des faiblesses ont été détectées, de la procédure d'encaissement qui ne fait pas l'objet d'un suivi suffisant ou encore de la procédure d'achats qui doit être améliorée afin de prévenir les paiements en doublon de certaines factures. La chambre régionale des comptes encourage la SASU clinique FBS à exploiter ces marges de progrès.

La clinique FBS détient une comptabilité analytique qui couvre l'ensemble de ses activités.

La comptabilité analytique est un mode de traitement des données issues de la comptabilité générale. Elle permet d'identifier les éléments qui concourent à la formation du résultat de l'entreprise, et de les valoriser.

Chaque produit ou prestation (au sens comptable) généré par l'entreprise est rapproché des coûts qui ont permis de les constituer. La mise en place d'une comptabilité analytique permet à l'entreprise d'avoir une meilleure connaissance des dépenses qu'elle engage et de produire de l'information pertinente : résultat par produit, résultat par atelier, résultat par centre de responsabilité.

La SASU clinique FBS est en mesure d'identifier de manière précise ses recettes via les journées facturées à l'assurance maladie et les regroupements qu'elle peut opérer par grande

spécialité et prix de journée fixés par l'ARS : psychiatrie pour adultes, psychiatrie pour jeunes adultes, tarifs d'hospitalisation de jour (HDJ).

De la même manière, dans la modélisation de plans de travail visant à mesurer de manière prospective l'équilibre économique d'un projet d'implantation d'une activité nouvelle, la clinique est en capacité d'évaluer cet équilibre au regard du coût journalier induit, qui est calculé sur la base des charges effectives qu'engendrera le projet pour l'établissement.

Cependant, pour la juridiction, la mise en place d'un suivi financier plus régulier de toutes les activités de la SASU clinique FBS pourrait constituer un outil d'amélioration de son pilotage et de sa performance, notamment dans un contexte de forte croissance. L'établissement gagnerait à raccourcir ses délais dans la production de ses indicateurs de suivi.

## 1.4.2 Le système d'information

Le système d'information de la clinique comprend divers logiciels qui, pour l'essentiel, gèrent les fonctions logistique, paye, commande, facturation, gestion administrative des patients, autour de l'applicatif « Medsphère ». Il existe également un logiciel de gestion des dossiers médicaux des patients nommé « Osiris ».

Le système d'information hospitalier n'avait pas fait, à fin 2020, l'objet d'un audit externe de sécurité. Cette mission était prévue avant la survenance de la crise sanitaire de la covid-19 et elle devait être confiée à un prestataire. Cet audit a dû être reporté et a été réalisé en 2021.

L'audit informatique est également nécessaire en matière de dimensionnement des moyens et de continuité opérationnelle de la clinique. Dans ces domaines, certains sujets pourraient se révéler être des points de fragilité.

Le dimensionnement des effectifs opérationnels pourrait être un premier point de vigilance. La clinique consacre au système d'information un niveau de dépenses qui la situe dans la fourchette haute de la moyenne des établissements. Néanmoins, à la fin 2020, la chambre régionale des comptes constatait que le service informatique était constitué d'un responsable du système d'information, d'un technicien d'exploitation référent pour le sud, d'un apprenti administrateur du système réseau en cours d'intégration de l'équipe et d'un apprenti technicien support, qui alternait son temps de présence au sein du groupe avec sa scolarité. La juridiction prend acte que les effectifs ont été renforcés pendant le contrôle et que les deux agents jusqu'à lors en apprentissage ont pu bénéficier d'un contrat à durée indéterminée. Les effectifs du service informatique dépendent de la SAS groupe les Flamboyants et sont chargés de gérer et d'administrer un parc informatique de 409 postes ainsi que l'ensemble des applications d'un groupe de plus de 450 salariés.

La continuité opérationnelle constitue un autre sujet d'attention. Certes les serveurs critiques sont en haute disponibilité sur le centre d'hébergement de données et l'hébergeur assure l'astreinte le soir et le weekend de manière granulaire (par serveur et par application, en fonction des offres choisies), mais la clinique ne dispose d'aucune astreinte informatique opérationnelle. Elle le confirme dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre régionale des comptes en indiquant : « *il existe des procédures dégradées en cas de dysfonctionnement. Les problématiques sont traitées aux heures d'ouvertures la semaine et par l'astreinte administrative si cela intervient le weekend* ». Dès lors et compte tenu du

rattachement des parties téléphonie et réseau au service informatique depuis la fin de l'année 2020, la question de l'astreinte devient majeure.

La juridiction recommande à la clinique FBS d'intégrer aux conventions qui la lient au groupe la mise en place, avant la fin du premier semestre de l'année 2022, d'une astreinte opérationnelle couvrant la téléphonie et l'informatique.

## **2 PLACE DANS L'OFFRE DE SOINS ET STRATÉGIE**

Le groupe les Flamboyants auquel appartient la clinique FBS poursuit une stratégie continue de développement, sur l'île de La Réunion mais aussi sur Mayotte, à travers l'obtention de nouvelles autorisations et la mise en œuvre de nouvelles implantations.

### **2.1 Les activités autorisées et la capacité**

Les activités de soins doivent faire l'objet d'une autorisation. La régulation de l'offre de soins sur le territoire national est confiée aux agences régionales de santé. Elles ont une double mission : la protection de la santé publique et la gestion de l'offre de services de soins, qu'ils soient sanitaires ou médico-sociaux, afin de répondre aux besoins de santé de la population et aux exigences d'efficacité et d'accessibilité géographique.

Le régime des autorisations a été simplifié tant par l'ordonnance n° 2018-4 du 3 janvier 2018 que par le décret n° 2018-117 du 19 février 2018 relatif à la simplification et à la modernisation des régimes d'autorisation des activités de soins et d'équipements matériels lourds. Pour autant, sont soumises à l'autorisation du directeur général de l'ARS nombre d'opérations. Ainsi la création de tout établissement de santé, comme la création, la conversion et le regroupement des activités de soins, y compris sous forme d'alternative à l'hospitalisation ou d'hospitalisation à domicile, doivent être autorisés. Il en est de même pour ce qui concerne l'installation des équipements matériels lourds (acquisition et changement), les changements d'implantation d'un établissement existant, ou encore le renouvellement des autorisations.

L'examen du régime des autorisations de la SASU clinique FBS révèle un dossier à jour et un suivi régulier dans ce domaine. Les activités et les équipements ont fait l'objet d'une autorisation ou d'un renouvellement d'autorisation, instruits dans les délais et selon le formalisme requis.

### **2.2 La stratégie et le positionnement dans l'offre de soins**

La clinique FBS se positionne exclusivement sur une offre de soins en santé mentale, à destination des adultes et jeunes adultes principalement.

La prise en charge et le suivi somatique des patients hospitalisés sont assurés depuis 2020 par un médecin généraliste salarié de l'établissement. Sa quotité de temps de travail est fixée à 0,8 équivalent temps plein (ETP).

La clinique dispose d'un projet d'établissement (PE) qui constitue sa feuille de route. Ce projet n'est pas spécifique à la clinique FBS. Il concerne l'ensemble du groupe. Il était prévu pour la période 2020-2025 mais il n'était pas encore validé de manière définitive par les instances de l'établissement au début de l'année 2021 et son adoption a été notoirement retardée par la survenue de la crise sanitaire.

Le précédent PE couvrait la période 2016-2020 mais il concernait le seul établissement FBS et il est arrivé à son terme.

Le nouveau PE, après avoir décliné sa méthodologie, affirme les grands principes et valeurs qui fondent son action.

Ainsi, le groupe de santé les Flamboyants s'y positionne comme « *un acteur dynamique et novateur sur le champ de la psychiatrie et du soin de suite et de réadaptation* ». Il entend répondre « *aux besoins de santé du territoire avec des projets médicaux adaptés aux pathologies et des projets de soins construits sur la base d'une approche globale du patient et une équipe pluridisciplinaire d'experts* ».

Il réaffirme les valeurs qui l'animent : l'empathie pour avancer vers des objectifs communs, l'adaptabilité pour innover et améliorer la qualité des soins, la bienveillance, enfin l'ambition au service du potentiel de reconstruction des patients.

Le PE est ensuite décliné en projet médical, projet de soins infirmiers, projet social, projet logistique et projet informatique. Il est conforme au projet régional de santé (PRS). Il est adossé au contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) signé avec l'ARS, dans lequel sont notamment déclinés les missions d'intérêt général (MIG) et autres fonds d'intervention régionaux (FIR), qui permettent de financer des activités non tarifées. Le nouveau CPOM couvre la période 2020-2024 et a été signé le 12 octobre 2020.

### **2.3 L'activité médicale et les « parts de marché »**

L'activité d'une clinique de santé mentale se mesure à travers plusieurs critères. Le nombre de journées d'hospitalisation, le nombre d'entrées, les recueils d'informations médicalisées en psychiatrie (RIMP) et le taux d'occupation constituent des éléments objectifs pour mesurer l'activité de l'établissement.

Les « parts de marché », c'est-à-dire le nombre de patients traités par l'établissement rapporté à l'ensemble des patients traités sur la zone, pour la même spécialité et selon les mêmes modalités, permet de mesurer la dynamique de l'établissement dans la répartition des séjours sur la zone.

### 2.3.1 L'activité médicale de la clinique FBS

L'activité de la clinique est examinée au travers du nombre de journées et selon deux modalités de prise en charge, l'hospitalisation à temps partiel<sup>26</sup> et l'hospitalisation à temps plein. L'hospitalisation à temps complet est une autre modalité, comparable à l'hospitalisation à temps plein mais réservée aux établissements réalisant des hospitalisations contraintes (sur demande du préfet, d'un tiers ou pour un péril imminent).

À La Réunion, seuls l'EPSMR et le centre hospitalier universitaire (CHU) dans le sud de l'île sont autorisés à réaliser ces hospitalisations sous le mode de la contrainte.

À la clinique FBS, la progression du nombre de journées doit s'apprécier sur le temps long depuis 2016, et l'année 2020 ne doit pas être considérée comme représentative en termes d'activité du fait de la crise covid-19.

Entre 2016 et 2019, le nombre de journées en hospitalisation à temps plein augmente de 3,4 %, celui des hospitalisations à temps partiel de 43,3 %, comme l'indique le tableau ci-après. La crise covid-19 a impacté le niveau d'activité de la clinique en 2020. Cette année constitue un accident de parcours, qui vient infléchir de manière conjoncturelle (sous réserve de l'évolution de la situation sanitaire) la tendance au développement de l'activité observée depuis 2016.

**Tableau n° 1 : La progression du nombre de journées d'hospitalisation de 2016 à 2020**

Clinique les Flamboyants sud	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre de journées d'hospitalisation à temps plein	22 946	23 368	23 865	23 735	23 425
Nombre de journées d'hospitalisation à temps partiel	5 204	4 936	6 303	7 459	6 002

Source : chambre régionale des comptes d'après les données de la plateforme « ScanSanté ».

### 2.3.2 Les « parts de marché »

L'évolution des « parts de marché » de la clinique FBS peut être appréciée à la lumière des extraits de tableaux qui suivent.

**Tableau n° 2 : « Parts de marché » en psychiatrie pour la modalité de prise en charge à temps plein**

« Part de marché » sur le nombre de journées à temps plein des habitants de la zone Réunion				
Finess	Raison sociale	2018	2019	2020
970411005	EPSMR	44,60 %	43,60 %	40,80 %
970467155	CLINIQUE LES FLAMBOYANTS OUEST	21,40 %	23,70 %	25,70 %
<b>970408753</b>	<b>CLINIQUE LES FLAMBOYANTS SUD</b>	<b>17,20 %</b>	<b>16,60 %</b>	<b>16,80 %</b>

<sup>26</sup> Modalité qui recouvre l'hospitalisation de jour (HDJ) et l'hospitalisation de nuit.

970408589	CHU DE LA REUNION	14,90 %	14,30 %	15,00 %
570000141	CHS SARREGUEMINES	0,10 %	0,30 %	0,40 %

Source : chambre régionale des comptes d'après les données de la plateforme « ScanSanté ».

**Tableau n° 3 : « Parts de marché » en psychiatrie pour la modalité de prise en charge à temps partiel**

<b>« Part de marché » sur le nombre de journées à temps partiel des habitants de la zone Réunion</b>				
<b>Finess</b>	<b>Raison sociale</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
970411005	EPSMR	39,40 %	34,50 %	25,80 %
970467155	CLINIQUE LES FLAMBOYANTS OUEST	19,30 %	22,90 %	35,50 %
<b>970408753</b>	<b>CLINIQUE LES FLAMBOYANTS SUD</b>	<b>18,00 %</b>	<b>21,00 %</b>	<b>19,40 %</b>
970408589	CHU DE LA REUNION	23,20 %	21,10 %	18,90 %
860780048	CH HENRI LABORIT	0,00 %	0,40 %	0,10 %

Source : chambre régionale des comptes d'après les données de la plateforme « ScanSanté ».

L'analyse des données confirme l'assez bonne dynamique dans laquelle se trouve la clinique FBS entre 2018 et 2019, avec une progression des « parts de marchés » pour la modalité de prise en charge à temps partiel, de 18 % à 21 %, et une légère baisse pour la modalité de prise en charge à temps plein, de 17,2 % à 16,6 %. Cette dynamique doit s'apprécier dans le contexte de l'île de La Réunion où, durant la même période, les journées réalisées n'augmentent que de 1,5 % pour la prise en charge à temps partiel et de 2,5 % pour la prise en charge à temps plein. La clinique dès lors gagne globalement des « parts de marché » et elle a poursuivi cette tendance jusqu'à la crise sanitaire de la covid-19 qui s'est déclenchée au début de l'année 2020.

## 2.4 La question des honoraires médicaux

En dehors du médecin généraliste salarié mentionné ci-avant, la clinique FBS a recours exclusivement aux services de médecins psychiatres libéraux. Les médecins libéraux en clinique, à l'instar de leurs confrères hospitaliers, sont payés à l'acte (honoraires) et n'ont pas de salaire.

Sur ces honoraires, les médecins versent en principe des redevances à la clinique. Ce reversement est conventionnel, à l'inverse de la situation à l'hôpital où il est réglementé. Ces redevances librement négociées, servent à compenser l'exploitation que les praticiens ont des ressources en personnel non médical ainsi que de celles du plateau technique pour permettre l'exercice de leur art.

L'article L. 1453-3 du CSP constitue le fondement de l'interdiction pour une clinique de facturer ses services rendus aux praticiens à un coût inférieur à leur coût réel.

L'examen de la question des redevances révèle l'homogénéité des situations à la clinique. Tous les psychiatres font encaisser leurs honoraires sur un compte mandataire et la clinique leur rétrocède ensuite ces mêmes honoraires en retenant le taux de redevance convenu

dans le contrat d'exercice libéral signé entre les parties. Ce taux prévu aux contrats est de 10 % des honoraires.

Les redevances représentent une recette annuelle d'environ 90 000 € pour la clinique FBS en 2019.

En pratique la clinique a connaissance de l'assiette de la redevance, car les honoraires des médecins perçus à raison de l'hospitalisation sont encaissés sur le compte mandataire puis sont saisis dans le logiciel « Medsphère » en même temps que les actes.

La redevance ne s'applique que sur la part « sécurité sociale » des honoraires et pas sur les dépassements, lesquels ne sont pas pratiqués sur la clinique FBS.

La lecture des contrats d'exercice libéral pour les psychiatres montre que l'assiette de la redevance se limite aux actes et consultations effectués par ces derniers au profit des seuls patients hospitalisés.

La clinique a connaissance de cette problématique depuis plusieurs années. Dans un codir du 14 mai 2018, il est noté « *actuellement les psychiatres ne paient pas de redevance pour les consultations externes. Cette information a été relayée auprès d'un avocat qui affirme que réglementairement les redevances pour consultation externe doivent entrer dans le périmètre. La redevance est calculée en pourcentage et doit être actualisée annuellement.* ».

Près de quatre ans après une étude qui lui a été restituée en septembre 2017<sup>27</sup>, la clinique n'a toujours pas traité cette question, même si dans les échanges avec la juridiction elle réaffirme sa volonté d'y remédier et qu'elle précise que la négociation avec les praticiens sur ce sujet est toujours en cours. En effet, en sus de l'activité hospitalière, les psychiatres intervenant aux Flamboyants sud ont une activité de consultation privée (ou externe) qu'ils exercent sur le site même de la clinique.

Pour des raisons probablement pratiques, aucun d'entre eux n'a de cabinet privé en ville ; *de facto* leur cabinet est situé à la clinique. Les praticiens exercent généralement cette activité le matin mais selon des modalités et des volumes horaires différents. Une consultation durerait entre 20 et 30 minutes<sup>28</sup>.

Ceci étant, l'activité de consultation externe mobilise une partie des moyens de la clinique FBS (temps de secrétaire d'accueil, en sus des locaux équipés). L'ensemble peut être évalué à plusieurs milliers d'euros par an (salaire correspondant à du temps de secrétariat médical mis à disposition pour couvrir environ 250 jours de consultations), à quoi il convient d'ajouter la mise à disposition des bureaux et de la salle d'attente, les dépenses pour l'éclairage, la climatisation, les fournitures administratives, le téléphone, l'assurance, etc.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre régionale des comptes, la clinique précise que les frais engendrés par l'activité externe sont aujourd'hui couverts par la redevance liée à l'activité hospitalière. Pour la juridiction, la redevance que les praticiens paient dans le cadre de leur activité hospitalière doit être l'exacte contrepartie des services qui leur sont rendus dans ce cadre. Elle est destinée, au regard des clauses des contrats actuellement en vigueur, à couvrir les frais générés par cette activité hospitalière et non ceux d'une activité externe. L'article 7 des contrats d'exercice libéral actuellement en vigueur prévoit 10 % de rétrocession et n'évoque ni les locaux de consultation, ni l'activité externe et privée des

---

<sup>27</sup> Courriel du cabinet Fidal du 8 septembre 2017.

<sup>28</sup> Selon deux psychiatres interrogés.

praticiens, alors que l'article 8.2 et l'annexe des projets de contrats produits en réponse aux observations provisoires vise de manière expresse ces domaines.

Enfin, si la redevance actuelle couvrait les frais engagés pour l'activité externe, son taux ne serait pas uniforme à 10 %, sauf à générer un déséquilibre entre les professionnels disposant d'une forte activité externe de ceux qui n'en n'ont pas. Dans le contexte de pénurie de psychiatres que la clinique évoque à raison, ces derniers n'auraient pas laissé perdurer de telles distorsions.

Le relevé d'honoraires d'un praticien psychiatre, document émanant de la CGSS, montre pour l'année 2019 des encaissements totaux de 278 446 €. Ce montant cumule les encaissements liés à l'activité hospitalière et ceux directement encaissés pour l'activité externe. Dès lors l'activité spécifique de consultation externe de ce seul praticien peut être évaluée précisément, par différence entre les encaissements totaux et ceux propres à l'activité hospitalière. Par suite, il peut être établi que le montant des honoraires issus de l'activité externe n'est pas compris dans l'assiette de la redevance, ce que le comité de direction de la clinique avait constaté dès mai 2018.

Les projets de contrat d'exercice libéral produits par la clinique dans le cadre des réponses aux observations provisoires de la chambre régionale des comptes prévoient un élargissement de l'assiette de la redevance mais ils en modifient le taux à la baisse. Dans l'attente de la signature de ces contrats, durant la période sous revue et au regard des contrats en cours, l'absence de prise en compte de l'activité de consultation externe des psychiatres dans le calcul de la redevance prive la clinique d'une recette qui devrait au moins financer les frais qu'elle supporte pour que cette activité soit réalisée, et qui pourrait venir en atténuation des prix de journée payés par l'assurance maladie.

La juridiction recommande à la clinique FBS d'intégrer sans délai dans le calcul de la redevance l'activité de consultation externe des psychiatres, de manière à couvrir les frais engagés par l'établissement pour que cette dernière soit réalisée.

### 3 SITUATION FINANCIÈRE DE LA CLINIQUE

La SASU clinique FBS appartient au groupe les Flamboyants dans lequel une logique de solidarité existe entre les sociétés membres. Cette logique de solidarité entraîne que des établissements déficitaires pourraient, via des avances de trésorerie, être soutenus et aidés par les établissements excédentaires. Etant excédentaire, la clinique FBS n'a pas eu recours à ce mécanisme de 2016 à 2020.

Selon la dernière étude de la direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES)<sup>29</sup>, en 2019, la rentabilité (ou marge)<sup>30</sup> des cliniques psychiatriques s'établit en France à 7,8 % du chiffre d'affaires, en repli d'un point par rapport à 2018.

---

<sup>29</sup> Panoramas de la DREES, *Les établissements de santé*, édition 2021, fiche n° 30.

<sup>30</sup> Au sens économique, la rentabilité (ou marge) est le rapport du résultat (bénéfice ou perte) sur le chiffre d'affaires.

L'étude des comptes de résultats de la clinique FBS montre que l'établissement présente un taux de rentabilité correct, si on excepte l'année 2020 qui est atypique du fait de la crise covid-19.

### 3.1 Les comptes de résultat

La clinique FBS est excédentaire durant l'ensemble de la période 2016-2020. Toutefois, le résultat 2020 diminue sensiblement par rapport à l'exercice précédent du fait de l'impact de la crise sanitaire liée à la covid-19.

Cet accident de parcours ne remet pas en cause la poursuite de l'exploitation de la clinique ni sa bonne santé financière. L'étude des soldes intermédiaires de gestion (SIG) révèle une situation saine, portée par une forte dynamique d'activité, mais cette dernière a été sensiblement perturbée par la crise covid-19 en 2020.

#### 3.1.1 Une situation financière globalement saine

**Tableau n° 4 : Évolution du résultat et du taux de marge nette de la clinique FBS**

En €	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires net (a)	8 319 130	8 126 031	9 113 961	9 514 916	8 958 240
Résultat : bénéfice ou perte (b)	503 300	44 021	429 078	191 431	85 396
Marge nette $(=(b)/(a) \times 100)$	6,0 %	0,5 %	4,7 %	2,0 %	1,0 %

Source : CAC pour 2016 à 2019 et prévision de la clinique pour 2020.

Les produits nets liés aux recettes hospitalières passent de 8 922 000 € en 2018 à 9 316 000 € en 2019. Cette hausse de 394 000 € en un an (+ 4,4 %) s'explique principalement par le développement de l'activité de l'hospitalisation à temps partiel. Cette activité est ainsi passée de 6 303 journées en 2018 à 7 459 journées en 2019 (+ 18,3 %).

En 2020, la crise covid-19 a perturbé l'activité d'hospitalisation à temps partiel sur les Flamboyants sud. Les patients ont été accueillis en demi-journée en lieu et place de journées entières, afin de respecter une capacité d'accueil inférieure de la clinique, découlant de la nécessité de se conformer aux mesures de distanciation physique entre les personnes.

Bien que l'établissement ait accueilli en hospitalisation à temps partiel 34 patients en moyenne par jour en 2020 (contre 30 en 2019) le chiffre d'affaires régresse de 5,9 % (- 556 676 €), du fait essentiellement de la facturation de demi-journées au lieu de journées entières. Par ailleurs, la crise covid-19 a eu un impact en termes de charges supplémentaires pour la clinique.

### 3.1.2 Les soldes intermédiaires de gestion

L'étude des soldes intermédiaires de gestion (SIG) permet d'objectiver de manière exhaustive la situation financière de la clinique.

Elle a été conduite sur des postes significatifs et dans le cas d'espèce elle a été observée avec un recul de trois ans<sup>31</sup>, hors l'année 2020 qui est considérée comme un exercice atypique.

Les progressions du chiffre d'affaires (+ 14,4 %)<sup>32</sup>, des charges à caractère général<sup>33</sup> (+ 20,1 %) et des charges de personnel (+ 36,1 %) donnent une image du dynamisme d'activité qu'a connu la clinique FBS entre 2016 et 2019.

L'excédent brut d'exploitation<sup>34</sup> se dégrade par rapport à son niveau de 2016 (- 17,1 %), mais il reste supérieur à 1 670 000 € en 2019 et représente 17,6 % du chiffre d'affaires<sup>35</sup>.

La situation financière de l'établissement apparaît saine d'autant qu'à la lecture des SIG, les dotations aux amortissements et provisions représentent une charge de 1,3 M€ en moyenne par an.

Les subventions d'exploitation, sous forme de crédits de mission d'intérêt général (MIG) accordés par l'ARS, passent de 5 000 € en 2016 à 629 328 € en 2020. Les ressources nouvelles attribuées au titre des mesures prises pour faire face aux conséquences de l'épidémie de covid-19<sup>36</sup> permettent à la clinique de préserver une situation comptable excédentaire en 2020 malgré les effets de la crise sanitaire.

Le résultat net après impôts attendu en 2020 est de 85 396 €, il diminue de 55,4 % par rapport à 2019.

Le ratio de marge (ou de rentabilité) nette demeure positif, il représente 1,0 % du chiffre d'affaires contre 2,0 % en 2019. Au final, si la crise covid-19 a affecté la clinique FBS en 2020, l'établissement a su résister et a pu préserver son équilibre financier, grâce aux mesures de soutien mises en place par les pouvoirs publics.

### 3.1.3 Les investissements et le financement des autres postes de bilan

Pour éviter des mouvements financiers anarchiques internes aux différentes sociétés du groupe, la direction a fait le choix de centraliser les mouvements de trésorerie au sein de la SAS groupe les Flamboyants.

---

<sup>31</sup> Évolution entre 2016 et 2019.

<sup>32</sup> Cette progression est de + 7,7 % entre 2016 et 2020.

<sup>33</sup> Achat de matières premières, marchandises et charges externes.

<sup>34</sup> L'excédent brut d'exploitation (EBE) montre le niveau de richesse dégagé par l'entreprise grâce à son seul cycle d'exploitation.

<sup>35</sup> L'EBE de la clinique atteint 1 300 997 € en 2020 (14,5 % du chiffre d'affaires), l'évolution est de - 35,4 % par rapport à 2016.

<sup>36</sup> Garantie de financement des établissements de santé et financement des surcoûts entraînés par la pandémie.

Le calcul du besoin en fonds de roulement (BFR) comme du fonds de roulement (FDR) présente dans le cas d'espèce un intérêt réduit dès lors que la trésorerie est mutualisée et centralisée au niveau du groupe.

Comme vu *supra*, la SASU clinique FBS n'est pas propriétaire du terrain sur lequel sont installés les locaux qu'elle occupe. Ce dernier appartient à une autre société du groupe, la SCI Savane, à qui elle verse un loyer.

Le financement des autres postes du bilan de la SASU clinique FBS se fait pour partie via des emprunts mais aussi via le compte courant et la convention de trésorerie évoquée *supra*.

L'établissement a en effet à son passif des emprunts auprès d'institutions bancaires. En 2009 un bail à construction a été conclu pour 30 ans entre la SCI Savane et la SASU, afin de permettre l'édification par celle-ci d'un établissement psychiatrique, dont la propriété reviendra à la SCI en fin de bail. Toute opération de rénovation ou d'extension (notamment l'opération d'extension de capacité pour la prise en charge des jeunes adultes et des adolescents, dont l'achèvement est prévu au cours du dernier trimestre 2021) est financée à travers le même mécanisme. La SASU clinique FBS est amenée à contracter des emprunts pour le financement des travaux qu'elle porte dans le cadre du bail à construction dont elle est titulaire.

L'établissement travaille via le groupe à consolider les dettes. Dans le contexte actuel de taux bas, il s'agit là d'une facilité de gestion, par simplification, plutôt que d'une piste d'économies substantielles.

Le compte courant est utilisé comme un compte d'alimentation de la trésorerie de la clinique FBS comme des autres filiales du groupe. Cette gestion fait l'objet d'une convention. La trésorerie est gérée au niveau de la SAS groupe les Flamboyants, mais pas la politique d'emprunt. Les comptes courants sont ensuite rémunérés en fonction des tirages réels.

Durant la période 2016-2019, le compte courant évolue comme suit.

**Tableau n° 5 : Évolution du solde du compte courant de la clinique FBS**

En €	2016	2017	2018	2019
« Compte courant SAS groupe » (compte 45101)	-631 289	-296 523	-447 193	-767 816

Source : chambre régionale des comptes d'après les balances comptables générales de la clinique FBS.

Les dotations aux amortissements contribuent à la capacité d'autofinancement (CAF) brute et constituent l'autre forme de financement de la clinique. De 2016 à 2019, elles représentent un montant annuel stable de 990 000 € environ.

La CAF brute est constituée par la dotation nette aux amortissements et provisions augmentée du résultat de l'exercice. La CAF de la clinique FBS est bonne, elle se maintient à hauteur de 1,3 M€ par an en moyenne durant la période 2016-2020.

Cet indicateur perd toutefois de l'intérêt, dès lors que le financement des postes du bilan est assuré en partie par le compte courant et que ce dernier joue le rôle de variable d'ajustement.

### 3.2 Analyse de la santé financière de la clinique

L'étude de la « santé » économique de la clinique peut s'opérer par comparaison avec celle des autres cliniques privées, laquelle est colligée et présentée par la DREES en 2021 pour l'année 2019<sup>37</sup>.

Quelques ratios tels que l'excédent brut d'exploitation (EBE) en pourcentage du chiffre d'affaires (CA), le résultat courant en pourcentage du CA, ou le poids des dépenses de personnel en proportion du CA, permettent une telle approche. L'analyse spécifique de la rentabilité se fait en rapportant le résultat net (bénéfice ou perte) au CA.

**Tableau n° 6 : Approche de la santé financière de la clinique FBS**

En %	Clinique FBS					Ensemble des cliniques privées (données provisoires 2019)
	2016	2017	2018	2019	2020	
EBE/CA	24,2	19,0	20,8	17,6	14,5	6,2
Frais de personnel/CA	24,8	28,3	28,5	29,5	34,8	42,2
Résultat courant/CA	5,4	-0,8	4,9	2,6	0,0	4,5

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes de résultats de la clinique FBS et les données publiées par la DREES (panorama « les établissements de santé », édition 2021).

L'étude combinée des divers ratios permet d'observer une situation de la clinique FBS plutôt saine, le ratio de l'EBE par rapport au CA y est très largement supérieur à celui observé dans l'ensemble des cliniques privées.

Le ratio du poids du personnel en pourcentage du CA apparaît faible. Il doit être contextualisé et relativisé par le fait que la clinique utilise du personnel tant des services supports du GIE que de la société mère (holding), qui refacturent les salaires des personnels mis à disposition de l'établissement et absents de ses livres de paye, car ne figurant pas dans ses effectifs. En 2019, cela représente 27 ETP.

Au final, la clinique FBS présente globalement durant la période un taux de rentabilité inférieur à la moyenne (voir tableau n° 4 ci-avant : marge nette de 0,5 % en 2017, 4,7 % en 2018 et 2,0 % en 2019, à comparer à une marge nette de 7,0 % du CA en 2017, 8,8 % en 2018 et de 7,8 % en 2019 pour l'ensemble des cliniques psychiatriques au niveau national). Pour 2020, il est observé une dégradation du taux de rentabilité de la clinique FBS (marge nette de 1,0 %), due aux effets de la crise sanitaire liée à l'épidémie de covid-19.

<sup>37</sup> Panoramas de la DREES, *Les établissements de santé*, édition 2021, fiche n° 30 page 164.

## **4 ENJEUX ET PERSPECTIVES**

La clinique FBS doit faire face, dans les années à venir, à de multiples enjeux pour le groupe auquel elle appartient. Ces enjeux ont pour l'établissement des conséquences aussi bien stratégiques qu'organisationnelles.

### **4.1 Une croissance rapide**

Le groupe SAS les Flamboyants connaît un rythme de croissance très élevé et une diversification d'activité importante.

Les projets sont multiples, il s'agit pour l'essentiel d'opérations d'envergure qui vont mobiliser l'équipe de direction, ainsi que les différentes fonctions logistiques, prises dans un sens large : le système d'information, le suivi des travaux, les approvisionnements, ou encore la pharmacie.

Ne sont évoqués ici que les projets à caractère sanitaire, sachant que le groupe développe des activités commerciales ou industrielles, telle que la production de masques chirurgicaux avec la société « Maskareignes ».

#### **4.1.1 La maison de santé pluridisciplinaire « carambole »**

Ce projet consiste en la construction sur la commune du Port, à proximité des cliniques les Tamarins ouest et les Flamboyants ouest, d'un bâtiment à un étage. L'immeuble comprendra des locaux de consultation médicale qui seront loués à des médecins libéraux.

Il sera aussi destiné à héberger l'administration du groupe, qui occupe actuellement des bureaux modulaires.

Le terme des travaux est programmé pour fin 2022 ou début 2023. Le budget prévisionnel de cette opération est estimé à plusieurs millions d'euros.

#### **4.1.2 Le projet de clinique de santé mentale à Bras-Panon**

Les cliniques les Flamboyants accueillent, en hospitalisation non contrainte, des patients souffrant de pathologies diverses : maladies dépressives, troubles anxieux, troubles de l'humeur, troubles de la personnalité, troubles du comportement, troubles liés aux addictions.

Le projet de Bras-Panon, pour lequel le groupe a obtenu une autorisation, regroupe l'intégralité de ces prises en charge spécialisées, par population de patients, au profit du territoire Est du département.

Il est construit en complémentarité avec l'offre publique, et en conformité avec le PRS.

L'examen du projet révèle qu'au total l'établissement serait doté de 76 lits et de 30 places, répartis comme suit :

- 25 lits « adultes »
- 5 lits « post-urgences »
- 20 lits « 16-25 ans »
- 6 lits « 12-15 ans »
- 20 lits « personnes âgées »
- 30 places « HDJ ».

Cette opération, d'un montant de plusieurs millions d'euros, devrait être livrée en décembre 2022.

### 4.1.3 Le projet de la clinique « Uhaju » à Mayotte

Le groupe les Flamboyants a obtenu une autorisation, dans le cadre d'une réponse à appel à projets, pour développer à Mayotte une activité de soins de suite et de réadaptation spécialisée dans les affections du système nerveux et de l'appareil locomoteur.

Le contrôle, par la chambre régionale des comptes de Mayotte, du centre hospitalier de Mayotte (CHM)<sup>38</sup> avait mis en exergue les manques de pareilles structures sur ce département. La capacité de l'établissement a été arrêtée à 34 lits et 15 places. Ils seront répartis en 6 lits d'hospitalisation à temps plein pour la prise en charge en rééducation polyvalente, 14 lits d'hospitalisation à temps plein pour la prise en charge des affections de l'appareil locomoteur, 14 lits d'hospitalisation à temps plein pour la prise en charge des affections du système nerveux et enfin, 15 places d'hospitalisation de jour pour la prise en charge des affections de l'appareil locomoteur et du système nerveux.

Il s'agit là d'un projet ambitieux, dans le contexte d'un jeune département aux problématiques multiples et atypiques, et ce d'autant qu'il faudra recruter *ex nihilo* plus d'une soixantaine de professionnels, après avoir réalisé sur le site, localisé sur la commune de Koungou, une opération de construction de plusieurs millions d'euros, dont le démarrage est prévu en février 2023.

## 4.2 Des effets collatéraux

Le risque n'est pas négligeable dans la gestion d'une pareille dynamique que le temps et l'énergie consacrés aux projets ne se fasse aux dépens du temps consacré à la gestion quotidienne. Or, entre 2021 et 2023, les trois projets du groupe (voir ci-avant) vont se chevaucher.

Face à l'expansion très rapide du groupe les Flamboyants et aux projets de développement à moyen et long terme, la direction générale étoffe progressivement le comité de direction et se dote de ressources et de compétences nouvelles. Néanmoins, certains éléments montrent que la gestion quotidienne de la clinique FBS n'est pas encore consolidée sur le plan

---

<sup>38</sup> Rapport de 2019.

administratif, voire que des secteurs stratégiques, tels que la facturation et l'organisation des moyens, connaissent des dysfonctionnements conséquents dans leur déclinaison opérationnelle.

#### 4.2.1 L'enjeu de la facturation

La facturation est un enjeu majeur pour les établissements de santé. Aux Flamboyants sud, un audit de la chaîne de facturation a été réalisé mais il date de 2018. Son examen montre qu'il s'est intéressé à des problématiques organisationnelles ou encore de performance mais pas à celle de la conformité de la cotation des actes et de la facturation à la réglementation.

Le CAC des Flamboyants sud, au fil des exercices, souligne l'importance de la facturation. Mais dans ses travaux de certification, il se place également sous l'angle organisationnel, celui des délais de facturation, des restes à recouvrer, ou encore de l'exhaustivité. Il ne se situe pas sur le volet de la conformité de la facturation aux règles qui la régissent, volet qui présente une forte technicité.

##### 4.2.1.1 Une problématique connue

La juridiction a pu observer, à l'étude des modalités de la facturation, que l'établissement était conscient de ses faiblesses en la matière, voire qu'il avait connaissance de déroger à certaines règles de cotation et de facturation de l'activité médicale.

Dans un codir de juillet 2019, l'attention des membres présents est attirée par la direction, dans un contexte local de contrôle demandé par l'ARS, sur la facturation des actes des professionnels libéraux en psychiatrie. « *En métropole l'acte de surveillance n'est facturé que si le patient est vu par le médecin. À la clinique, le patient est vu 1-2x/semaine (le relai thérapeutique est fait via l'équipe soignante) ; l'acte de surveillance est facturé tous les jours (voir sur les astreintes et WE)* ».

Le comité se poursuit en envisageant plusieurs hypothèses : « *faire une extraction ? Audit ?* », ou encore solliciter l'expertise du département d'information médicale (DIM) pour tirer l'affaire au clair. Un rapprochement avec les services de l'assurance maladie n'est alors pas envisagé.

En réalité, la clinique a procédé à des audits organisationnels sans interroger la conformité de ses règles de facturation, sinon auprès de la fédération de l'hospitalisation privée (FHP) dont elle est membre. Elle n'a pas sollicité non plus son médecin responsable du DIM. Elle ne s'est pas rapprochée, sur cette question précise relative à la facturation, des services compétents de la CGSS, bien qu'elle soit en contact régulier avec ceux-ci. Plusieurs mois après la crise covid-19 est survenue, amenant l'établissement à d'autres préoccupations.

La chambre régionale des comptes a examiné le sujet sous l'angle de la traçabilité de la permanence des soins, notamment les jours non ouvrés où 69 honoraires de surveillance médicale (HSM), pour 69 patients, sont facturés systématiquement le samedi, le dimanche et les jours fériés, laissant peser un doute sur la faisabilité matérielle d'une telle activité.

L'établissement a été en mesure, après requête de la juridiction, de faire parvenir la liste des appels qui ont été passés aux psychiatres depuis les unités de soins des Flamboyants sud pendant la permanence des soins (semaine, week-end et jours fériés). Il a néanmoins confirmé

ne pas disposer en interne d'un outil *ad hoc* de traçabilité des appels ni surtout des déplacements des psychiatres.

Devant la technicité des règles de facturation et l'impossibilité pour des raisons de secret médical de poursuivre plus avant les investigations, la juridiction a décidé de faire un signalement à l'assurance maladie dès le 24 septembre 2020 et de s'appuyer sur l'expertise de sa direction régionale du service médical (DRSM) ou service de contrôle médical<sup>39</sup>.

#### 4.2.1.2 Un contrôle des services de l'assurance maladie sur place

Le contrôle de l'assurance maladie a été réalisé par la DRSM, sur place et sur dossiers. Il a porté sur la période comprise entre le dernier trimestre 2018 et octobre 2020. Les médecins contrôleurs ont retenu un échantillon de patients et de dossiers, répartis sur les deux cliniques Flamboyants ouest et Flamboyants sud, et ventilés de façon quasi égalitaire entre les différents psychiatres. Dans la mesure du possible, les patients ayant été pris en charge sur les trois années 2018, 2019 et 2020 ont été privilégiés pour diminuer le nombre de dossiers à demander d'une part, et pour analyser les éventuels changements de pratique au fil du temps d'autre part.

Ainsi, 59 patients ont été sélectionnés pour le contrôle des HSM en hospitalisation à temps plein (ce qui correspond à 1 485 HSM facturés pour les deux cliniques Flamboyants ouest et sud).

En ce qui concerne les hospitalisations à temps partiel, 26 dossiers ont été examinés (soit, pour les deux cliniques, 758 séances individuelles ou collectives de trois à quatre heures et 699 HSM facturés).

Au total, l'échantillon comprend 85 patients différents.

#### 4.2.1.3 Les constats

##### Les honoraires de surveillance médicale (HSM)

Le service du contrôle médical constate qu'aux Flamboyants sud les HSM sont systématiquement facturés pour chaque patient hospitalisé, y compris les week-end et jours fériés.

La nomenclature générale des actes professionnels (NGAP) indique un maximum de 30 patients par jour pouvant être pris en charge par un psychiatre dans le cadre des HSM.

Le constat du service du contrôle médical est que sept psychiatres (sur les 13 que comptent les deux cliniques durant la période contrôlée) ont facturé au moins une fois plus de 30 HSM en une journée. Cette pratique apparaît récurrente pour cinq d'entre eux, les dépassements ne revêtent donc pas un caractère ponctuel. La clinique fait valoir que la limite du nombre de facturations est respectée en moyenne sur la semaine, cependant cette limite prescrite par la réglementation est une limite quotidienne et non pas hebdomadaire.

Un maximum de 69 HSM est constaté pour l'un des psychiatres. Selon la nomenclature, un HSM ne correspond certes pas à une consultation de suivi thérapeutique, qui dure au

---

<sup>39</sup> La DRSM ou service du contrôle médical ne dépend pas de la caisse générale de sécurité sociale (CGSS), mais est directement rattachée à la caisse nationale d'assurance maladie (CNAM). Parmi ses missions, il lui échoit de procéder aux contrôles des établissements de santé en matière de facturation des prestations de soins donnant lieu à remboursement par les caisses d'assurance maladie (article L. 315-1 du code de la sécurité sociale).

« *minimum* » de 20 à 30 minutes en santé mentale, aux dires mêmes des praticiens. Néanmoins, la surveillance implique un passage du médecin auprès du patient, ce que confirment les propos d'un médecin conseil de la FHP, dans un document fourni à la chambre par la clinique<sup>40</sup> : « *il faut donc tracer dans le dossier médical, a minima le passage du médecin, dès lors qu'il y a cotation d'un honoraire de surveillance.* » Par conséquent, la réalisation de 69 HSM en une journée traduit un niveau d'activité particulièrement soutenu pour le praticien concerné.

Cette pratique d'une volumétrie dépassant la norme se double de deux autres constats établis par la DRSM. D'une part les hospitalisations sans hébergement (hospitalisations à temps partiel) donnent lieu, tout comme les hospitalisations à temps plein, à la facturation d'HSM par la clinique, alors que la réglementation ne le permet pas. Le groupe les Flamboyants conteste ce point, mais l'assurance maladie a confirmé l'impossibilité de facturer des HSM pour des patients hospitalisés sans hébergement et cette information a été communiquée à la clinique FBS par courriel le 28 juillet 2021.

D'autre part, il est relevé de manière générale une faible traçabilité des actes pratiqués. La traçabilité s'entend comme la présence d'un compte rendu du praticien, voire celle d'une simple prescription de ce dernier dans le dossier.

Pour près de 1 500 HSM facturés en hospitalisation à temps plein, et après analyse par le service du contrôle médical, la traçabilité est présente dans moins de 30 % des dossiers. Pour la DRSM se pose ainsi, au regard de cette absence de traçabilité, la question de la réalité des actes.

#### L'hospitalisation de jour (HDJ)

L'examen de ce secteur de facturation a conduit la DRSM à plusieurs constats. En premier lieu, il a été observé que 95 % des séances contrôlées ne présentent pas la durée minimale de trois heures qui est requise pour permettre la facturation au titre d'une séance d'hospitalisation sans hébergement. Il a été noté par ailleurs la forte fréquence d'association de séances individuelles de trois à quatre heures conduites par un intervenant avec des séances collectives conduites par un ou plusieurs intervenants. La clinique fait valoir que ces situations correspondent à des prises en charge en journée complète. Le service du contrôle médical a aussi relevé une facturation se faisant à partir de listes prévisionnelles et non des présences effectives des patients. Sur ce point, l'établissement explique que l'absence de mention, dans le dossier médical informatisé, de la participation des patients aux séances facturées est due à un défaut de saisie par le personnel soignant, ce qui entraîne des carences dans la traçabilité des actes. La clinique ajoute que, depuis, des correctifs ont été apportés dans ce domaine.

Les séances facturées comme individuelles et retrouvées dans les dossiers contrôlés sont soit des séances collectives, soit des entretiens par des intervenants paramédicaux ; au final, seules 3 % d'entre elles sont tracées comme séances de soins individuelles dans le dossier patient informatisé (DPI).

La DRSM a pu constater un certain nombre d'anomalies : par exemple des chevauchements de séances aux mêmes heures pour un patient, ou encore un patient coché présent alors que le commentaire mentionnait qu'il était absent. La clinique FBS a indiqué avoir mis en place des points de contrôle en vue de prévenir ces anomalies.

---

<sup>40</sup> Courriel de la FHP adressé le 18 novembre 2020 au DIM des cliniques les Flamboyants.

Le suivi de ces séances sur un plan médical pose question à la DRSM. Les activités sont choisies par les patients parmi une liste de propositions, en fonction d'objectifs thérapeutiques définis avec le psychiatre. La clinique a fourni des comptes rendus périodiques « *succincts, [...] stéréotypés, ni datés ni signés, résumant des périodes de prise en charge variant de 2 mois à 4 ans* ». Sur ce point, l'établissement répond que des actions sont mises en œuvre pour améliorer la traçabilité des prescriptions des ateliers thérapeutiques.

Le service du contrôle médical observe également que les comptes rendus fournis ont été transmis par messagerie par le secrétariat médical des psychiatres. Il note qu'aucun de ces comptes rendus ne figurait dans les dossiers médicaux. À ce sujet, la direction de l'établissement a répondu que la réalisation des comptes rendus de suivi relève de la responsabilité de chaque praticien, en fonction de son organisation propre. Il revient toutefois à la clinique, conformément aux clauses des contrats d'exercice libéral, de mettre en œuvre une procédure d'évaluation régulière de la bonne tenue des dossiers médicaux des patients.

Pour conclure, il a été constaté par le service du contrôle médical que l'évaluation du bénéfice thérapeutique des séances qui sont effectuées dans le cadre de l'HDJ n'est jamais retracée, que ce soit dans les comptes rendus ou dans les dossiers examinés ; nonobstant la qualité élevée des soins délivrés, qui est attestée tant par la certification sans réserve attribuée par la HAS que par les taux de satisfaction exprimés par les patients, l'amélioration de la traçabilité du bénéfice thérapeutique de la prise en charge dans les dossiers médicaux apparaît comme un axe de progression à travailler pour la clinique FBS.

#### 4.2.1.4 Stade d'avancement et bilan provisoire de la procédure

La DRSM a informé la chambre régionale des comptes que la phase contradictoire mise en place avec la clinique FBS, dans le cadre de la procédure de contrôle de ses modalités de facturation par l'assurance maladie, était achevée. Par ailleurs, l'ARS a été informée du résultat des investigations.

Le calcul par la CGSS du montant précis des indus est en cours, sur la base du tableau des anomalies élaboré par la DRSM. Une fois finalisé, le dossier sera transmis au directeur de la CGSS pour qu'il prenne une décision sur les potentielles suites contentieuses à engager.

La clinique doit régulariser sa situation dans les meilleurs délais. À ce stade le montant estimé des indus représenterait plus de 900 000 € sur deux ans et pour les deux cliniques, somme que celles-ci pourraient se voir réclamer par la CGSS, sous réserve du résultat des recours que les établissements pourraient former en défense. La perte totale pour l'assurance maladie, durant l'ensemble de la période contrôlée par la juridiction, n'a pas pu être évaluée mais par extrapolation l'ordre de grandeur des indus pourrait approcher environ le double, soit 1,8 M€ pour les deux cliniques réunies, entre 2016 et 2020. Indépendamment de ce sujet, la clinique tient à faire observer que le contrôle de l'assurance maladie a révélé que certains actes n'étaient pas facturés par l'établissement alors qu'ils auraient dû l'être, à l'image des consultations de sortie des patients.

La clinique doit se conformer sans délai au strict respect des règles de cotation et de facturation telles que prévues par la nomenclature générale des actes professionnels (NGAP) et, plus généralement, à celui des différentes instructions en matière de tarification.

La chambre régionale des comptes recommande de coter et facturer sans délai l'activité de la clinique dans le strict respect de la NGAP.

## 4.2.2 Des enjeux organisationnels

Alors que l'établissement participe, via son équipe de direction, à la conception et à la réalisation de multiples projets, il a tardé à formaliser une astreinte des cadres de santé.

### 4.2.2.1 L'absence d'astreinte de cadre de santé jusqu'à fin 2020

Outre l'astreinte médicale assurée par les psychiatres, la clinique FBS dispose d'une organisation permettant d'assurer le remplacement en cas d'absence imprévue d'un professionnel. L'établissement peut recourir aussi si besoin aux services d'agences d'intérim d'infirmiers et d'aides-soignants durant le week-end. L'organisation mise en place permet de garantir la continuité des soins auprès des patients. Cependant, jusqu'en fin d'année 2020, la clinique FBS ne disposait pas d'une astreinte des cadres de santé. Cette absence d'astreinte organisée de cadre de santé était inconfortable pour le personnel soignant, car si une difficulté de service survenait, il n'avait d'autre choix en théorie que de solliciter le médecin (astreinte médicale) ou la direction (astreinte administrative).

À la suite de la survenance de la crise sanitaire, le groupe a revu sa position et a mis temporairement en place un système d'astreinte des cadres de santé couvrant la psychiatrie et la rééducation afin, dans ce contexte, « *de sécuriser nos patients et nos équipes* », selon les termes de la direction des ressources humaines (DRH).

Début 2021, la direction a pris la décision de pérenniser les astreintes des cadres de santé, en psychiatrie notamment. Ces astreintes ont démarré fin février 2021 et la juridiction, qui a très tôt évoqué le sujet de l'absence d'un tel dispositif antérieurement à la fin 2020, notamment avec la direction et la direction des soins, ne peut qu'encourager l'établissement dans ce choix d'organisation.

L'existence d'une astreinte des cadres de santé est sécurisante pour les équipes. Elle permet au cadre d'astreinte de coordonner des actions correctives (trouver un remplacement de dernière minute, organiser un transfert, filtrer le déclenchement d'une astreinte technique, etc.) sans distraire les équipes en place de leur fonction première qui est le soin, ou sans avoir recours à la direction générale, qui par définition est moins en prise directe du terrain.

De plus ce dispositif répond à un besoin, car outre l'évocation fréquente du sujet dans les diverses instances (codir ou CSE), il ressort des entretiens menés avec des cadres de santé qu'ils assumaient dans les faits une astreinte « *officieuse* », reposant sur leur bonne volonté et leur conscience professionnelle, antérieurement à la crise sanitaire. Ce point a été expressément confirmé par la DRH.

Les carences observées en matière de traçabilité exhaustive des actes facturés, de même que la formalisation tardive de l'astreinte des cadres de santé illustrent les difficultés de la clinique à consolider sa gestion administrative, dans un contexte de forte croissance et de diversification des activités du groupe. Si ces difficultés n'affectent pas la qualité des soins délivrés aux patients, il convient cependant que l'établissement prenne conscience de ses points de fragilité, afin de pouvoir ensuite s'attacher à les résorber.

#### 4.2.2.2 La question de la fidélisation des personnels soignants

Les structures de santé connaissent en général des forts taux de rotation, avec des différences notables entre le secteur public, le secteur privé non lucratif et le secteur privé lucratif.

Une étude assez ancienne<sup>41</sup> mais réalisée à partir des déclarations annuelles de données sociales (DADS), base de données qui couvre de façon exhaustive l'ensemble des salariés du secteur hospitalier, permet d'objectiver cette problématique globale.

De manière générale, les facteurs de rotation des infirmiers le plus souvent étudiés par les chercheurs sont la charge de travail, la rémunération, la satisfaction au travail, les réorganisations des services et l'âge.

Selon différents travaux publiés, l'absence de promotion et de formation favoriserait une rotation plus importante. À l'inverse, l'intérêt porté aux infirmiers, les formations et les augmentations de salaire incitent ces derniers à rester dans l'hôpital. Plusieurs recherches ont révélé d'autre part que des problèmes de communication et de stress sont associés à une rotation élevée. En outre, la réduction du temps de travail a souvent entraîné une réduction du temps de transmission entre les équipes, créant ainsi un isolement du personnel parfois générateur de stress. Une forte rotation peut provoquer des interruptions dans la continuité des soins et engendrer notamment des accidents dus à des erreurs de prescription. Enfin d'un point de vue social, une telle rotation empêcherait de nouer des relations de confiance entre les patients et les soignants.

La clinique FBS connaît un taux de rotation de son personnel inférieur à la moyenne des cliniques françaises du secteur lucratif. Le personnel de l'établissement est plus stable que celui des Flamboyants ouest. L'ancienneté moyenne à la clinique FBS est de 2,27 ans. Pour 2019, le turnover est de 16,5 %.

La direction explore différents axes pour faire diminuer encore le taux de rotation. En 2020, elle a affecté l'ancienne directrice des soins sur les fonctions de responsable de la formation et de l'intégration. De même, il est fait appel aux infirmiers et aides-soignants volontaires et qui ont au minimum cinq ans d'ancienneté pour soutenir et accompagner les nouveaux recrutés. Cette fonction de personne ressource a été présentée au CSE du 28 février 2020. Elle donne lieu, pour ceux qui l'exercent, à l'attribution d'une prime de 180 € bruts par mois. Selon la direction, le niveau de rotation des Flamboyants sud s'explique par une plus grande attractivité du secteur public, avec en outre-mer une perspective de « sur rémunération » très intéressante pour les soignants devenus titulaires de la fonction publique hospitalière.

En complément des outils déjà déployés, la mise en place d'un système d'intéressement des salariés aux bénéfices de l'entreprise, laquelle réalise plutôt de bons résultats (sauf en 2020), pourrait être envisagée comme un moyen de renforcer encore la motivation des équipes, dans l'objectif d'améliorer la fidélisation des personnels soignants, et au final d'accroître le service rendu au patient.

---

<sup>41</sup> Portant sur des données de l'année 2011.

#### 4.2.2.3 La pharmacie à usage intérieur

La pharmacie, bien que ne faisant pas partie du périmètre direct de la clinique FBS, intéresse le contrôle en ce qu'elle délivre et facture des prestations à l'établissement de santé mentale.

En 2020, l'ARS de La Réunion avait attiré l'attention de la direction du groupe sur le fait que la pharmacie à usage intérieur (PUI) d'un groupe ne pouvait pas, au regard de la réglementation<sup>42</sup>, approvisionner un autre établissement du groupe sans mettre en place des actions de coopération ou de sous-traitance. La configuration du groupe, constitué de plusieurs établissements de santé non membres d'un GCS, faisait obstacle pour disposer d'un site de PUI distant. Le site devait alors obtenir une autorisation de création de PUI. La création d'un GCS pour l'exploitation de la PUI était déjà actée dans les projets du groupe depuis 2017<sup>43</sup>.

La situation a été régularisée en cours de contrôle. La constitution du GCS « PUI centrale les Flamboyants » et l'autorisation d'ouverture d'un site distant de la pharmacie à la clinique les Tamarins sud ont été validées le 1<sup>er</sup> février 2021.

#### 4.2.2.4 L'absence de directeur à la clinique FBS

La clinique FBS est demeurée sans directeur d'établissement pendant plus de deux ans. Depuis 2015 et jusqu'à son départ en 2019, le directeur de site était M. M. A., fils aîné du président du groupe les Flamboyants.

En juillet 2019, il a été acté en codir que le directeur de la clinique FBS partirait à Montpellier pour y effectuer une formation afin de pouvoir consolider ses connaissances. Son départ effectif a alors été acté au 19 juillet 2019.

Le choix a ainsi été fait de lui faire suivre les enseignements d'un master 2 en management stratégique des organisations sanitaires (option sanitaire). Cette formation d'un coût de 7 245 € a été financée par le groupe en totalité.

Elle a débuté en septembre 2019 et s'est achevée le 30 septembre 2020. M. M. A. a obtenu son master.

Parallèlement, le groupe les Flamboyants a signifié dès le 19 août 2019 à la direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIECCTE) de La Réunion une demande d'homologation de rupture conventionnelle, avec à la fois le maintien des salaires de l'intéressé, soit 8 950,24 € brut par mois (140 888,07 € brut pour l'ensemble de la période concernée), et l'octroi d'une indemnité spécifique de rupture de 84 000 €. Ce formulaire de rupture signé en juillet 2019 indique une date de rupture de la relation de travail au 30 septembre 2020.

Ainsi le financement de la formation en métropole faisait partie, comme le maintien de salaire et l'octroi de l'indemnité spécifique, des conditions de l'accord de rupture entre les parties.

Par conséquent, l'absence de mention de cette formation dans la convention de rupture conventionnelle altère la lisibilité des conditions de départ de l'ancien directeur.

---

<sup>42</sup> Décret n° 2019-489 du 21 mai 2019 relatif aux pharmacies à usage intérieur.

<sup>43</sup> Présentation du bilan des objectifs stratégiques en réunion des chefs de service, le 25 juillet 2017.

L'absence de directeur d'exploitation sur le site sud a conduit la directrice générale du groupe et son adjointe à assurer l'intérim. Le maintien de cette situation pendant deux ans n'a pas facilité un fonctionnement optimal de l'établissement.

La procédure de recrutement d'un nouveau directeur pour la clinique FBS a été mise en œuvre et sa prise de fonction était prévue en septembre 2021.

#### 4.2.2.5 Le dossier « Osiris »

Il existe à la clinique FBS un dossier médical « Osiris ». Ce dossier comprend des interfaces avec les logiciels d'imagerie médicale, de laboratoire d'analyse biologique et de délivrance de médicaments par la pharmacie. Ces interfaces permettent de transférer et stocker les divers résultats de radiologie, de biologie et autres dans le dossier du patient et de disposer ainsi d'un dossier informatisé complet du patient.

Les données médicales comme d'autres données de la clinique sont hébergées dans le centre d'hébergement de données du GCS « Tesis », qui se trouve dans une salle sécurisée sur le site du groupe hospitalier Est Réunion (GHER).

L'inconvénient d'« Osiris », dont toutes les cliniques du groupe sont dotées, est de n'être pas interopérable pour l'heure d'un site à l'autre, en raison de contraintes techniques et du fait que chaque établissement possède sa propre personnalité juridique.

Ainsi, pour un patient hospitalisé dans une autre structure du groupe, la clinique FBO par exemple, l'accès au dossier ne sera pas possible lors de son arrivée à la clinique FBS. Bien qu'elle ne constitue pas une anomalie, cette situation n'est pas optimale, elle prive le praticien en charge du patient de l'historique de son parcours, des traitements suivis, des observations de ses confrères, et l'amène à devoir mobiliser d'autres solutions pour assurer la coordination des soins.

Le groupe les Flamboyants dispose déjà d'une base de données unique en matière de gestion administrative des patients. Depuis novembre 2020, il existe également une base de données unifiée en matière de pharmacie. Pour ce qui concerne les dossiers médicaux, le schéma directeur informatique prévoit « à terme » un déploiement de l'interopérabilité entre les applications. Dans l'attente, il est possible d'attribuer aux psychiatres un accès au logiciel « Osiris » de chaque établissement, en fonction des besoins. À l'heure où le groupe connaît une phase d'expansion et de développement rapide et multiplie les projets de création de nouvelles entités, il est important selon la chambre régionale des comptes que la mise en œuvre de l'interopérabilité des applications de gestion des dossiers médicaux des patients s'opère dans les meilleurs délais, en lien avec l'éditeur du logiciel.

### 4.3 La réforme du financement de la santé mentale

Aujourd'hui, l'activité de psychiatrie est financée de manière duale. D'un côté, les établissements publics et à but non lucratif bénéficient d'une dotation annuelle, de l'autre, les établissements privés à but lucratif, comme la clinique FBS, sont financés par des prix de journée.

Cette dichotomie freine l'évolution des modes de prise en charge des patients, tout particulièrement vers l'ambulatoire. Elle ne favorise pas la coopération des établissements pour répondre aux besoins des patients dans les territoires. En outre, le mode de financement actuel a laissé perdurer des inégalités importantes de moyens entre les régions, du fait de différences à la fois entre les niveaux de dotation annuelle de financement mais aussi entre les niveaux de prix de journée.

Une réforme du financement dont l'entrée en application était initialement prévue au 1<sup>er</sup> janvier 2021 a été reportée du fait du contexte sanitaire au 1<sup>er</sup> janvier 2022.

#### **4.3.1 Les axes de la réforme**

En cohérence avec les axes stratégiques de la feuille de route nationale en santé mentale et psychiatrie, et afin de garantir une offre en psychiatrie accessible, diversifiée et de qualité, la loi de financement de la sécurité sociale pour 2020 prévoyait d'instaurer un financement commun pour l'ensemble des établissements publics comme privés, reposant sur une dotation populationnelle ainsi que sur des modalités de financement incitant à la qualité, à la réactivité et au développement de nouvelles activités, tout en valorisant la recherche.

Globalement, la réforme concerne plusieurs axes et s'appuie sur divers types de financements. Ainsi une dotation populationnelle est censée « *assurer l'équité entre les régions et garantir la convergence des allocations* ». Par ailleurs, une part est affectée à l'activité, pour intégrer la dynamique des établissements et qui « *peut inciter à l'activité ambulatoire* », et enfin une autre part est affectée au financement de la qualité.

D'autres financements sont prévus pour la recherche propre à la psychiatrie. Un compartiment est constitué pour soutenir les établissements dans le codage exhaustif et qualitatif de leur activité, mais aussi pour soutenir le financement d'activités interrégionales, telles que les unités pour malades difficiles (UMD), ou encore les unités hospitalières spécialement aménagées (UHSA).

#### **4.3.2 L'enjeu pour les Flamboyants sud**

La clinique FBS se prépare et doit continuer à se préparer à la réforme qui devrait affecter son financement à compter de 2022.

Le groupe les Flamboyants travaille conjointement et en complémentarité avec l'EPSMR et le CHU au sein du comité technique « psy », et en relation avec la direction générale de l'offre de soins (DGOS) et l'ARS.

Le groupe est également membre du syndicat fédération de l'hospitalisation privée (FHP), représentatif au niveau régional et national, et à ce titre est partie prenante de groupes de travail auprès de la DGOS au niveau national.

Au second semestre 2021, de nombreuses interrogations subsistent sur les modalités opérantes de la réforme du financement de la santé mentale.

Le raisonnement en enveloppe fermée (dotation populationnelle) va constituer un changement de paradigme économique au niveau de la clinique, qui est habituée à ce qu'il

existe une stricte corrélation entre le niveau de ses recettes et son volume d'activité, ce qui ne sera plus le cas après l'entrée en vigueur de la réforme.

Par ailleurs, la réforme, bien que significative pour ce qui concerne les modalités de financement, ne prévoit pas de convergence tarifaire entre le secteur public et le secteur privé, ce qui pose la question pour le cotisant de la comparaison de l'efficacité entre la logique « emploi/ressources »<sup>44</sup> et la logique « recettes totales/activités réalisées »<sup>45</sup>.

Néanmoins, la réforme prévoit un rattrapage « budget psy par habitant », dans l'objectif d'homogénéiser la situation des régions sur le territoire national.

Cela devrait profiter à La Réunion dans son ensemble (secteur public comme privé), car l'île est actuellement la seconde région moins bien dotée en budget par habitant, derrière la Guyane.

---

<sup>44</sup> Financement fondé sur une autorisation de dépenses, pour les établissements de santé mentale sous dotation annuelle de financement (DAF).

<sup>45</sup> Financement reposant sur la mesure de la nature et du volume des activités, pour les établissements de santé mentale relevant du mécanisme des prix de journée.

## ANNEXES

Annexe n° 1. Glossaire .....	43
------------------------------	----

## Annexe n° 1. Glossaire

ARS : agence régionale de santé

BFR : besoin en fonds de roulement

CA : chiffre d'affaires

CAC : commissaire aux comptes

CAF : capacité d'autofinancement

CDG : centre de gestion

CGSS : caisse générale de sécurité sociale

CH : centre hospitalier

CHM : centre hospitalier de Mayotte

CHS : centre hospitalier spécialisé

CHU : centre hospitalier universitaire

CME : conférence médicale d'établissement

CNAM : caisse nationale d'assurance maladie

CODIR : comité de direction

CPOM : contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens

CSE : comité social et économique

CSP : code de la santé publique

CTSM : communauté territoriale de santé mentale

DADS : déclaration annuelle des données sociales

DAF : dotation annuelle de financement

DGOS : direction générale de l'offre de soins

DIECCTE : direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

DIM : département d'information médicale

DPI : dossier patient informatisé

DRESS : direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques

DRH : direction des ressources humaines

DRSM : direction régionale du service médical

EBE : excédent brut d'exploitation

ECT : électro convulsivothérapie ou sismothérapie

EPSMR : établissement public de santé mentale de La Réunion

ETP : équivalent temps plein

FBO : Flamboyants ouest

FBS : Flamboyants sud

FDR : fonds de roulement

FHP : fédération de l'hospitalisation privée

FIR : fonds d'intervention régional

GCS : groupement de coopération sanitaire

GHER : groupement hospitalier est Réunion

GIE : groupement d'intérêt économique

HAS : haute autorité de santé

HDJ : hospitalisation de jour

HSM : honoraires de surveillance médicale

INSEE : institut national de la statistique et des études économiques

MIG : mission d'intérêt général

NGAP : nomenclature générale des actes professionnels

PE : projet d'établissement

PRS : projet régional de santé

PUI : pharmacie à usage intérieur

RIMP : recueil d'informations médicalisées en psychiatrie

SAS : société par actions simplifiée

SASU : société par actions simplifiée unipersonnelle

SCI : société civile immobilière

SIG : solde intermédiaire de gestion

SSR : soins de suite et de réadaptation

UES : unité économique et sociale

UHSA : unité hospitalière spécialement aménagée

UMD : unité pour malades difficiles

## **RÉPONSES**

ENREGISTRÉ AU GREFFE

le 22 novembre 2021

C.R.C. La Réunion - Mayotte



Clinique

Les Flamboyants Ouest Les Flamboyants Sud

Aude d'ABBADIE-SAVALLI

2, Rue Simon Pernic

97420 Le Port

Tél : 0262 45 85 08

dg@groupelesflamboyants.fr



Clinique

Monsieur Nicolas PEHAU

Président de la Chambre Régionale des comptes

44, Rue Alexis de Villeneuve

97488 Saint-Denis Cedex

***A l'attention des membres de  
la Chambre Régionale des Comptes***

Fait le 19 novembre 2021, à Le Port

**Objet :** réponse aux observations définitives de la CRC dans le cadre du contrôle FBO (Flamboyants Ouest) et FBS (Flamboyants Sud)

Monsieur Le Président, Madame, Monsieur,

Conformément aux dispositions de l'article L.243-5 du code des juridictions financières, je vous remercie de bien vouloir intégrer à votre document final la présente réponse au RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES de la Chambre sur les exercices 2016 et suivants de la SASU Clinique les Flamboyants Sud (**FBS**) et de la SASU Clinique les Flamboyants Ouest (**FBO**) notifié suivant lettre du 20 octobre 2021 réceptionnée le 22 octobre 2021.

➤ **A titre liminaire**, le rapport concernant la Clinique FBS semble comporter une coquille en page 7 : il est indiqué que « M. M. A. [a] accusé réception le 14 juin 2021 » des extraits des observations provisoires et que pour donner suite à l'envoi de nouvelles pièces par l'assurance maladie le 13 septembre 2021, « M. M. A. n'a pas répondu ». Toutefois, il s'agit en réalité de la directrice générale du Groupe les Flamboyants et non pas de « M. M. A. » dont vous relevez à juste titre que le départ est intervenu en 2019 (page 39 du rapport FBS).

Ces mentions erronées ne figurent d'ailleurs pas dans le rapport FBO.

➤ **Sur le fond**, nous vous remercions d'avoir pris en compte plusieurs de nos remarques et nous réjouissons que la Chambre ait conclu pour les deux établissements contrôlés (FBS et FBO), que :

- ✓ nos activités « respectent le régime des autorisations délivrées par l'agence régionale de santé (ARS) » ;
- ✓ Nos instances « sont réunies avec régularité » et le « pilotage est plutôt efficient » ;
- ✓ La mutualisation de services dans le cadre de notre GIE « apporte une réelle valeur ajoutée » ;
- ✓ « Le pilotage de l'activité et des produits se fait avec rigueur » ;
- ✓ « Les difficultés relevées [par la Chambre] n'affectent pas la qualité des soins délivrés aux patients » ;
- ✓ Nos établissements se préparent activement à la réforme (reportée en 2022) du financement de l'activité de psychiatrie et que cette réforme « devrait profiter à La Réunion **dans son ensemble (secteur public comme privé)**, car l'île est actuellement la seconde région moins bien dotée en budget par habitant derrière la Guyane. » (paragraphe 4.3.2 rapports FBO et FBS).

➤ **Sur le fond et s'agissant de la problématique de « L'enjeu de la facturation » (paragraphe 4.2.1 des rapports FBS et FBO)** : nous souhaitons apporter les réponses suivantes aux observations des paragraphes 4.2.1.3 et 4.2.1.4. du rapport.

Concernant les modalités de facturation de certains actes médicaux, vous indiquez : « la clinique doit régulariser sa situation dans les meilleurs délais. A ce stade le montant estimé des indus représenterait plus de 900 000 € sur deux ans et pour les deux cliniques » (paragraphe 4.2.1.4).

**Cependant en premier lieu :**

- ✓ Il semble paradoxal de nous demander de « régulariser » une situation « dans les meilleurs délais » (paragraphe 4.2.1.4) ou « sans délai » (page 5 des rapports FBO et FBS), **alors que :**
  - 1) D'une part, vous indiquez dans le même temps qu'il s'agit d'un « bilan **provisoire** » (titre du paragraphe 4.2.1.4),
  - 2) D'autre part, vous rappelez que la clinique « conteste ce point » (paragraphe 4.2.1.3) et l'analyse de l'assurance maladie/ CGSS,
  - 3) Enfin, vous indiquez que le montant des indus est estimé « sous réserve du résultat des recours que les établissements pourraient former en défense » (paragraphe 4.2.1.4) ;

Dans ces conditions, les observations de la Chambre nous paraissent reposer sur une hypothèse ou sur des avis provisoires.

A cet égard, nous rappelons que les modalités de facturation des honoraires de nos établissements ont été validées par nos conseils juridiques métropolitains spécialisés dans la facturation des hôpitaux et des cliniques (nous avons adressé à la Chambre les justificatifs de ces conseils).

En outre, nos modalités de facturation avaient déjà fait l'objet d'un contrôle en 2005 par la CGSS qui ne les avait alors pas remises en cause... alors qu'elles étaient identiques. Compte tenu de la variance de la caisse dans la position (différente) qu'elle semble adopter aujourd'hui et qui n'est pas partagée par nos conseils, nous nous demandons s'il n'y aurait pas lieu à rescrit social de sécuriser nos modes de facturation, pour le cas où le désaccord avec l'assurance maladie serait confirmé.

## En deuxième lieu

- ✓ **Nous contestons à plusieurs titres le « montant estimé des indus » tel qu'il semble avoir été évalué par la CGSS et qu'il est rapporté par la Chambre dans son rapport définitif à « plus de 900 000 € sur deux ans et pour les deux cliniques » :**

### 1) **Sur le respect du principe du contradictoire**

- **Tout d'abord nous découvrons cette estimation à l'occasion de la lecture du RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES :** cette estimation n'a jamais été communiquée lors de nos précédents échanges au stade notamment des observations provisoires de la Chambre.

Si cette estimation résulte des « pièces complémentaires » transmises par l'assurance maladie le 13 septembre 2021, nous soulignons qu'elles ne nous ont pas été communiquées, de sorte qu'il paraît difficile d'écrire dans le RAPPORT que « M. M. A. n'a pas répondu » (page 7 du rapport FBS ; cette mention n'est au demeurant pas reprise dans le rapport FBO) ; **il ne nous a donc pas été permis de nous expliquer sur l'estimation avancée par la CGSS ni d'en vérifier la pertinence ;**

- Bien plus, cette estimation n'a jamais été portée à notre connaissance par la première intéressée, à savoir la CGSS elle-même : en effet, ni le Service Médical ni la Caisse Régionale d'Assurance Maladie en qualité d'organisme liquidateur ne nous en ont jamais fait part, ni communiqué le moindre rapport consécutivement à leurs opérations de contrôle. Au total, nous avons le sentiment que ni les dispositions de l'art. L.315-1 du code de la sécurité sociale, ni celles de l'art. L.133-4 du même code n'ont été suivies.
- En outre, des explications figurant aux section 4.2.1.3. du « RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES », nous comprenons que les indus – à les supposer fondés, ce que nous ne sommes pas en mesure de vérifier, vu l'absence de rapport de contrôle communiqué ou d'indus notifiés- trouveraient leur origine dans des facturations d'honoraires de nos psychiatres. Ceux-ci étant conventionnés avec l'assurance maladie ils exercent donc au sein de nos établissements dans le cadre d'un contrat d'exercice libéral. L'établissement Les Flamboyants n'est donc ni prescripteur ni dispensateur du soin médical, et n'en a pas plus perçu les sommes correspondantes puisqu'il s'agit d'honoraires.

Or, à notre connaissance, aucun rapport de contrôle ni aucun indu relativement aux activités décrites par le RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES n'a été notifié aux médecins concernés. Là encore, le respect du contradictoire fait défaut. En tout état de cause, à strictement parler, l'indu éventuel – à le supposer fondé- ne saurait concerner l'établissement.

- ### 2) **Par ailleurs, cette estimation est provisoire au regard de ce qui a été précisé ci-dessus et en particulier du titre du paragraphe 4.2.1.4 ;** elle n'a d'ailleurs pas été reprise dans vos conclusions en pages 3 à 5 des rapports FBO et FBS.

Au demeurant, que faut-il comprendre du mot « provisoire » : provisoire dans l'esprit de la chambre, de celui du Service Médical, de celui de la CGSS ?

**3) En tout état de cause et d'ores et déjà, l'estimation fournie par la CGSS et relayée par la Chambre paraît pour le moins excessive : d'une part,** eu égard à la période contrôlée par l'assurance maladie, le montant estimé des indus ne peut correspondre à une période de 2 ans, mais serait d'au moins « trois ans pour les deux cliniques » ; **d'autre part,** comme indiqué plus haut si , la facturation en cause ne se limitait pas aux seuls actes de nos établissements mais concernerait également les honoraires facturés par les médecins libéraux dans le cadre de leur activité propre (activité libérale) : de ce fait, il serait souhaitable que soit distingué dans l'estimation de la Chambre, le montant des indus relevant des frais de séjour incombant strictement le cas échéant à nos deux établissements, de celui relevant des honoraires incombant éventuellement à chaque médecin libéral concerné au titre de son activité libérale propre. **Enfin,** et comme vous le rappelez, les discussions avec la CGSS ont également permis de révéler que certains actes n'ont pas été facturés par nos établissements alors qu'ils auraient pu l'être (par exemple : consultations de sortie des patients).

**Ainsi, l'estimation d'un indu d'un montant de « 900 000 € » pour les deux cliniques paraît très largement surestimée puisqu'elle devrait être rapportée strictement aux actes incombant à nos établissements FBO et FBS (à l'exclusion des actes effectués par nos médecins libéraux au titre de leur activité privée), sur trois ans (et non deux ans, comme mentionné par la Chambre), et après compensation avec les actes qui auraient pu être facturés par les FBO et FBS mais qui ne l'ont pas été, tout cela sous réserve naturellement de la vérification du bien-fondé des indus allégués par la CGSS.**

➤ **S'agissant de la problématique du robot pharmaceutique (paragraphe 4.2.2.3 du rapport FBO) :** nous souhaitons apporter les réponses suivantes.

Nous vous remercions d'avoir indiqué que le délai pour l'activation de ce robot a été retardé notamment en raison de la crise sanitaire Covid 19 en 2020 et des congés (maternité puis parental) la même année de la pharmacienne gérante.

Nous vous précisons que conformément à nos engagements et nos démarches en ce sens, la mise en service du robot est en cours et que la phase de réglages et ajustements de cette mise en service devrait s'achever dans les prochaines semaines.

\* \*  
\*

Vous remerciant de l'attention que la Chambre voudra bien porter aux présentes, et de bien vouloir les insérer comme annexe au RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES, nous vous assurons que nous poursuivons nos efforts pour garantir le meilleur service possible aux patients dans un souci de qualité, de continuité et de permanence des soins, ainsi que d'efficacité et de transparence de nos fonctionnements spécialement à l'égard de nos partenaires que sont la CGSS et l'ARS.

Avec nos remerciements, nous vous prions de croire, Monsieur Le Président, Madame, Monsieur, à l'assurance de nos respectueuses salutations.

*Aude d'Abbadie Savalli*

*Directrice Générale*

*Groupe Les Flamboyants*



*Dr Gérard d'Abbadie*

*Président*

*Groupe Les Flamboyants*





Les publications des chambres régionales des comptes  
de La Réunion et de Mayotte  
sont disponibles sur le site :

[www.ccomptes.fr/fr/crc-la-reunion-et-mayotte](http://www.ccomptes.fr/fr/crc-la-reunion-et-mayotte)

**Chambres régionales des comptes**

**de La Réunion et de Mayotte**

44 rue Alexis de Villeneuve

97 488 Saint-Denis Cedex

[www.ccomptes.fr/fr/crc-la-reunion-et-mayotte](http://www.ccomptes.fr/fr/crc-la-reunion-et-mayotte)

<https://twitter.com/CRCLRM>

<https://www.linkedin.com/company/chambres-regionales-comptes-reunion-mayotte>